



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE
DE LISBOA

Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de
Desenvolvimento de Gestão de Recursos Humanos

...

Marlene Patrícia Rodrigues da Luz Freitas

Orientador: Prof. Doutor Albino Lopes

Lisboa
2016

VALORIZAMOS PESSOAS

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de
Gestão de Recursos Humanos

...

Marlene Patrícia Rodrigues da Luz
Orientador: Prof. Doutor Albino Lopes

Lisboa
2016

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa
ignorância”. (John F. Kennedy)

AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho gostaria de agradecer aqueles que, de alguma forma, contribuíram com apoio, comentários ou mesmo críticas para que o objetivo final fosse alcançado.

Aos meus pais, à minha mãe pela educação e pelos seus atos de bondade que sempre me inspiraram e em especial ao meu pai por todos os conselhos sábios ao longo da vida. Fizeram de mim o que sou hoje.

Ao Professor Doutor Albino Lopes pela orientação e disponibilidade, e ao ISCSP, sempre presente na minha formação.

À Doutora Helena Marujo por mostrar-se sempre disponível a ajudar.

A todos os meus irmãos (sangue e coração) pelo afeto e apoio incondicional.

Ao meu marido Yanich por sempre acreditar e apostar cegamente em mim.

À minha amiga e irmã Amália por ter sempre uma palavra de apoio e motivação, e colaboração em todos os meus projetos.

A PEA pela aposta que tem feito no meu trabalho, pelos desafios que me tem lançado, e por acreditar em mim. Ao CREO e a todos os colaboradores entrevistados que tentaram sempre contribuir para este trabalho. “Estamos Juntos” para continuar o trabalho.

A todos o meu sincero Obrigado!

Resumo:

A Formação Contínua e Desenvolvimento de pessoas é uma prática de Gestão de Recursos Humanos que tem um contributo decisivo para o elevado desempenho organizacional, nos correntes dias competitivos. Apesar disto, é também uma prática muito complexa, que deve ser cuidadosamente desenhada e aplicada para podermos alcançar bons resultados.

Neste contexto, o objetivo principal deste estudo de caso é o de analisar o impacto da formação e desenvolvimento de RH no desempenho dos colaboradores, de uma empresa privada situada em Angola, Benguela: PEA- Projetos Educativos de Angola.

Para alcançar este objetivo, deu-se início a um estudo partindo de uma abordagem metodológica qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas. Dos 23 colaboradores do CREO (Unidade de Negócio da PEA), foram entrevistados 7 de diferentes funções.

Para o tratamento e interpretação de dados foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin.

Os resultados das entrevistas ajudam nos a concluir que apesar da noção da importância da formação no desempenho organizacional, a empresa tem dificuldades no desenvolvimento da Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de pessoas devido a vários fatores, tais como, a falta de um departamento de Gestão de Recursos Humanos bem estruturado, e alguns problemas económicos que o país enfrenta de momento (o que exige cortes orçamentais).

De qualquer forma, as unidades de negócio da PEA têm encontrado algumas formas de desenvolver os seus colaboradores, por exemplo através da troca de experiências no local de trabalho, como poderemos ver no caso do CREO.

Neste estudo também terei a oportunidade de propor uma Política de Formação e Desenvolvimento de Pessoas para a PEA, com o objetivo de ajudar esta empresa a encontrar uma política que se ajuste à sua realidade.

Palavra-Chave: Formação e Desenvolvimento de RH, Desenvolvimento Organizacional, Impacto da Formação, Aprendizagem Organizacional, Desenho da Formação, Avaliação da Formação.

Abstract:

Professional training and personal development is a Human Resource Management practice that have a very decisive contribution in terms of high organizational performance, in these competitive days. Although, is also a very complex practice, that must be carefully design and applied for successful results.

In this context, the main objective of this study is to analyze the impact on training and HR developed in employee's performance, in a private organization installed in Angola, Benguela: PEA- Angola Educational Projects.

To achieve this main, a study was started with a qualitative methodological approach based on half structured interviews. From the 23 employees from CREO (PEA's Business Units), 7 from different job post were interviewed.

For Treatment and dates Interpretation Bardin's Content Analysis were used.

The interviews results help us concluded that in spite of the comprehension of the importance of training for organizational performance, the company is struggling to developed the Professional Training and personal Development because of many factors, such as, a missing well-structured Human Resources Management department and some economic issues that the country is facing at this moment (what demands budget cuts). However, PEA's business unities are finding some ways to develop is employees (for example through job experience) as we will see in CREO's case.

In this study, I also will have the opportunity to propose a Training and personal Developed policy for PEA, with the aim of help this company to find suitable policy for its reality.

Keywords: Training and HR Development, Organizational Development, Training Impact, Learning Organization, Training Design, Evaluation of Training.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	II
RESUMO:	III
ABSTRACT:	IV
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CAPITULO I- REVISÃO LITERÁRIA.....	4
2.1. FORMAÇÃO CONTINUA E DESENVOLVIMENTO DE RH.....	4
2.1.1. A importância da Formação e Desenvolvimento de RH no desempenho dos colaboradores.....	7
2.1.2. Desenvolvimento da Formação nas empresas.....	8
2.1.2.1. Processo de Formação e Desenvolvimento de RH.....	12
2.1.3. Avaliação da Formação.....	20
2.1.3.1. Modelos de Avaliação de Kirkpatrick e de Jack Phillip.....	22
2.1.4. Fatores que Influenciam a transferência da Formação	27
2.2. FORMAÇÃO e DESENVOLVIMENTODE RH EM ANGOLA.....	28
3. CAPITULO II- ESTUDO DE CASO.....	32
3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PEA- PROJECTOS EDUCATIVOS DE ANGOLA	32
3.1.1. Visão, Missão, Valores e Objetivos Estratégicos.....	33
3.1.2. Estrutura Organizacional	34
3.1.3. Gestão de Recursos Humanos na PEA.....	37
3.1.3.1. Política de Formação e Desenvolvimento de RH da PEA.....	39
3.2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.3. AMOSTRA E CONTEXTO.....	41
3.4. ANÁLISE DE DADOS	44
3.4.1. Análise de Conteúdo.....	44
3.4.2. Recolha de Dados.....	47
3.4.3. Interpretação de Resultados.....	49
4. CAPITULO III- PROPOSTA DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RH PARA A PEA.....	60
4.1. POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL DA PEA.....	61
4.1.1. Formação de Colaboradores.....	61
4.1.1.1. Processo de Formação das unidades de negócio da PEA..	62
4.1.2. Desenvolvimento de Colaboradores.....	67

5. CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	76

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1-The Strategic Training and Development Process.....	13
Figura nº 2- Ciclo Do Processo De Formação.....	17
Figura nº 3- Os 4 níveis de avaliação de KirkPatrick	23
Figura nº4- Níveis de Avaliação da Formação segundo Jack Phillips	26
Figura nº5 - Unidades de Negócio da PEA.....	35
Figura nº 6- Organograma da PEA.....	36
Figura nº7- Processo de Gestão de Pessoas.....	38
Figura nº 8- Fases da Análise de Conteúdo (AC).....	46
Figura nº9- Relação de três componentes no processo de Formação e Desenvolvimento de RH da PEA.....	61
Figura nº10- Processo de Formação das unidades de negócio da PEA.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela nº1: Distribuição das universidades por região académica	30
Tabela nº 2- Características dos colaboradores entrevistados	51

LISTA DE QUADROS

Quadro nº1: Quadro de Pessoal do CREO.....	43
Quadro nº2- Avaliação da Formação na PEA (Baseada nos modelos de Kirkpatrick e Jack Phillips).....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº1-Representatividade dos entrevistados.....	50
Gráfico nº 2- Importância da Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH para os colaboradores da PEA.....	52
Gráfico nº3 - Número de Formações proporcionadas pelo CREO.....	53
Gráfico nº4- Levantamento de Necessidade de formação no CREO.....	54
Gráfico nº5 – Acompanhamento e Avaliação da Formação no CREO.....	56
Gráfico nº6- Contributo do CREO no desenvolvimento dos seus colaboradores.....	58

ABREVIATURAS E SIGLAS

AC- Análise de Conteúdo

CRE- Centro de Recursos Educativos

CREO- Clínica de Reabilitação Estética e Oral

DNF- Diagnóstico de Necessidades de formação

ENFQ- Estratégica Nacional de Formação de Quadros

GRH- Gestão de Recursos Humanos

ISPB- Instituto Superior Politécnico de Benguela

LCI- Laboratório Clínico Industrial

LNF- Levantamento de Necessidade de Formação

NTIC- Novas tecnologias de Informação e Comunicação

PEA- Projetos Educativos de Angola

PNFQ- Plano Nacional de Formação de Quadros

RH- Recursos Humanos

ROI- Return on Investment

UN- Unidade de Negócio

1. INTRODUÇÃO

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH), sendo aceite pela generalidade dos gestores como fundamental para o sucesso de qualquer Organização, deverá ser alvo da mais profunda atenção e análise, algo que se torna ainda mais importante ao defendermos a ideia que o recurso principal de qualquer organização são as pessoas.

Nos últimos 30 anos foi possível ver mudanças nesta forma de pensar, devido à globalização, competição organizacional crescente, às mudanças no mercado e às mudanças tecnológicas (BEER 1998; SPRING 1997). As práticas de gestão de recursos humanos passaram de meros aspetos jurídico- administrativos para constituírem um recurso estratégico das organizações, e os recursos humanos (RH) passaram a ser considerados um ativo organizacional que deve ser valorizado através da formação.

Atualmente o sucesso das empresas depende de conteúdos de trabalhos ricos e recursos humanos qualificados (LOPES, coord., 1998; KOVÁCS, 1999; PARENTE, 2003), logo para serem competitivas as empresas devem valorizar o processo da aprendizagem contínua, pois só assim conseguirão estar em constante progressão e desenvolvimento.

A formação contínua e o desenvolvimento de RH, destina-se aos indivíduos inseridos numa organização. Esta deve apoiar os trabalhadores de modo a melhorar o desempenho das suas atuais funções, bem como prepará-los para funções futuras.

Vários modelos de gestão há muito que foram pensados e considerados de grande valia para as empresas, porém aplicar modelos que se revelam “boas práticas” de gestão num determinado contexto, de forma cega e crítica, sem ter em conta a realidade empresarial em que são implementados, é um erro (DIAS, 2007). Na formação e desenvolvimento de colaboradores, aplica-se esta mesma verdade. O sucesso da aplicação de uma proposta de formação depende muito da sua adequação à empresa em que ela é aplicada, ou seja, é indispensável que esta esteja relacionada à estratégia da empresa assim como também com o campo social em que se insere.

É convicta que uma organização para ser considerada de sucesso depende do nível de conhecimentos que ostentam os seus colaboradores, obtidos através da formação continua, que irei desenvolver um estudo de caso que terá como título: **Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola.**

Com base em várias pesquisas pretendo também demonstrar, como esta política pode contribuir para eliminar erros no desempenho de funções, motivar, dinamizar, acompanhar a evolução tecnológica e por conseguinte ajudar a empresa no alcance dos seus objetivos estratégicos.

A pergunta que se coloca como ponto de partida é: **De que forma a Política Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH da PEA contribui para o desenvolvimento dos seus colaboradores ?**

Desta forma este trabalho tem como objectivo geral: **analisar o modelo de Formação Profissional Continua e Desenvolvimento de RH desenvolvido pela PEA (Projetos Educativos de Angola) e o seu impacto no capital humano da empresa.**

Para tal efeito, seguem-se os objetivos específicos:

1. Analisar a importância da Gestão de Recursos Humanos e da Formação Contínua como potencializadoras de competências para o exercício das funções dos trabalhadores e para satisfação das suas necessidades;
2. Analisar de que forma a pPolítica da Formação Contínua e Desenvolvimento de RH, cria vantagens competitivas às empresas, e ajuda-as a ultrapassar dificuldades levando-as ao sucesso;
3. Entender se a Política de Formação Contínua da PEA é um elemento estratégico na criação de valores no seu capital Humano e no alcance dos seus objetivos , assim como no aumento da competitividade organizacional;
4. Criar uma proposta de Formação Contínua, para a PEA, tendo em conta a sua estratégia e realidade em que esta se insere.

Para responder ao objetivo definido a opção metodológica foi a de estudo de caso porque permite analisar de forma clara e simples o fenómeno em contexto, também, pelo facto desta problemática estar a ser pouco estudada no espaço em questão. Para a recolha de dados no terreno recorreu-se a entrevista semiestruturada e à análise documental¹.

Este trabalho está estruturado em três capítulos, sendo que o primeiro faz uma revisão literária sobre os vários contributos teóricos sobre a Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH, desde a sua importância, o seu processo, etc. O segundo capítulo aprofunda sobre o estudo de caso, onde falo sobre a empresa em questão, os métodos utilizados neste estudo, e os respetivos resultados. O último capítulo apresenta uma proposta de Política de Formação e Desenvolvimento de RH para a PEA.

O trabalho finaliza com as conclusões tiradas sobre todo o trabalho.

¹ Analisar com mais detalhe no Capítulo II.

2. CAPÍTULO I- REVISÃO LITERÁRIA

2.1. FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA E DESENVOLVIMENTO DE RH

A Gestão de Recursos Humanos vista como fator estratégico, remete-nos para 1985, fase em que verifica-mos uma viragem de uma gestão de recursos humanos desenvolvida através de técnicas administrativas, onde o departamento de pessoas existia para simplesmente manter a ordem estabelecida, para uma gestão assente na vantagem competitiva alcançada através do fator humano nas empresas (BILHIM, 2009).

A gestão tradicional de pessoas, baseada num modelo de organização rígido e burocrático, foi abandonado para uma gestão em que as pessoas passam a ser vistas como recursos competitivos e estratégicos, aumentando assim a importância desta área. O grande desafio desde então tem sido alinhar as pessoas à estratégia organizacional, ou seja, à missão, aos objetivos, metas e todas as decisões dos gestores dentro das suas empresas. Colocando assim a gestão de recursos humanos num plano central no estudo das organizações.

Bilhim (2008), sustenta que a pressão que as organizações vivem no sentido da redução de custos e aumento do valor acrescentado por colaborador, dada a forte intensidade da concorrência das forças de mercado e a constante procura da vantagem competitiva, exige da gestão de recursos humanos uma postura estratégica que facilite a cooperação e empenho dos colaboradores, requerendo que se implemente um conjunto de atividades estratégicas de recursos humanos.

Após alguns estudos a várias empresas de diferentes ramos, Jeffrey Pfeffer, conclui que a forma como as empresas gerem os seus recursos humanos vai influenciar o sucesso das mesmas, as organizações que olham para os seus recursos humanos como o ativo mais importante poderão conseguir vantagens competitivas através deles. Das várias práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas pelas empresas, o autor salienta a formação e desenvolvimento de colaboradores.

A Aprendizagem Organizacional ou “*Learnign Organization*” como foi divulgado pela primeira vez em 1990 por Peter Senge na sua obra *The fifth Discipline*, é nada mais do

que a criação e modificação de rotinas, aquisição de conhecimentos e competências individuais úteis à organização, melhoria da capacidade de realizar ações eficazes, detenção e correção de erros e capacidade coletiva para interpretar e para dar sentido ao contexto da organização (BILHIM, 2009) .

Neste Contexto, a aprendizagem organizacional é vista por autores, como Lopes e Bilhim, como uma ferramenta de gestão fundamental para melhorar os resultados da empresa. A valorização e capacitação de recursos humanos deve ser encarada na organização como um todo, assim sendo, Finger e Brand (1999) argumentam que organizações que aprendem são a forma ideal de organização. Porém esta realidade só se verifica quando as empresas conseguem se visualizar como um todo, um conjunto.

A aprendizagem organizacional está estritamente ligada à aprendizagem individual, que é o processo pelo qual habilidades, valores, conhecimentos ou comportamentos individuais são adquiridos ou modificados. Ambas podem ocorrer simultaneamente.

Como base nisto, as empresas deverão promover aprendizagem, fomentar o conhecimento e incentivar a inovação. A aprendizagem organizacional deve ser encarada como uma estratégia e abordagem para questões ligadas ao desempenho nas organizações (HARRISON, 2009, p.132-145), na qual são criadas, processos permanentes de aprendizagem.

Associado à Aprendizagem Organizacional, a formação contínua e o desenvolvimento de pessoas implica a transformação de indivíduos nos seus valores, atitudes, comportamentos e habilidades ao serviço da mudança organizacional e não apenas dar lhes informação para que aprendam novos conhecimentos (CHIEVENATO, 2009).

Deste modo, uma das vias para se ser uma organização que aprende e que gere conhecimento é através da formação profissional contínua. A formação contínua é considerada uma ferramenta de gestão de recursos humanos fundamental para uma melhoria substancial do desempenho e compromisso dos trabalhadores.

“A formação diz respeito ao esforço desenvolvido por uma empresa para possibilitar aos seus colaboradores o desenvolvimento das suas competências no local de trabalho(...) incluindo conhecimentos, habilidades e comportamentos fundamentais ao sucesso da performance laboral.” (NOE, 2010, p.6).

Ao contrário do que se pensava há algumas décadas atrás, o «tempo da Escola» deixou de poder preparar as pessoas para adquirirem uma qualificação para o «tempo de trabalho», válida até ao «tempo de reforma». (LOPES, 2012). Lopes, salienta a necessidade atual da aprendizagem no seio da sociedade e das organizações, para enfrentar esta nova “era da economia do conhecimento”, propondo desta forma, uma sociedade da formação ao longo da vida como referência no trabalho.

Porém, a dificuldade de muitas organizações é perceber como desenvolver a aprendizagem nos seus colaboradores. O ensino para os adultos (andragogia) deve ser encarado de forma distinta ao ensino direcionado para crianças (pedagogia). Lopes (2010) destaca que a psicologia educacional do adulto reconhece que os desafios, as vicissitudes da vida, as expectativas, as ambições, os objetivos, as motivações e as experiências, são diferentes entre adultos e crianças, assim sendo, é preciso repensar muito bem na forma com vamos conduzir a aprendizagem contínua nas empresas. Desta forma os formatos formativos da pedagogia são postos em causa quando falamos de formação de adultos. Segundo o mesmo autor, aprendizagem de tipo andragógico implica uma prévia desaprendizagem daquilo que o adulto sabe (ou, melhor dito, do que julga saber).

Vários autores que abordam a importância de desenvolver os ativos da empresa, acreditam que as empresas devem possibilitar o alcance de novos conhecimentos de forma variável e contínua. Ou seja deve existir uma aprendizagem organizacional.

O desenvolvimento, é uma das maiores razões que levam as organizações a recorrerem à formação, por se considerar um fator de evolução da própria organização. Porém é importante salientar que o desenvolvimento de RH numa empresa vai para além da formação. Existem outros instrumentos de desenvolvimento de competências que a empresa pode e deve levar a cabo neste sentido, nomeadamente a auto-formação e auto-desenvolvimento, a experiência prática, trabalho de equipa e *networking* (CORTE-REAL, 1999).

Todos os instrumentos acima apresentados, quando bem geridos e aplicados contribuem para a evolução dos recursos humanos e da própria empresa.

2.1.1. A Importância da Formação Contínua e Desenvolvimento de RH no desempenho dos colaboradores

Atualmente a Formação e desenvolvimento de RH é vista de forma diferente pelas empresas. Cada vez mais estas reconhecem a sua importância para enfrentarem os desafios e as mudanças do mundo atual. Existe uma clara consciência sobre a importância de ter colaboradores formados, atualizados e preparados para enfrentar desafios, “porém embora diretamente relacionada com os recursos humanos da empresa, os seus efeitos serão paralelamente sentidos em toda a organização” (GHAFOOR K., AHMED K. E ASLAM K., 2011, p. 67) .

Porém a verdade é que, a pressão económica sentida nos últimos anos faz com que muitas empresas coloquem as políticas de formação e desenvolvimento de RH para segundo plano, o que poderá ser um grande erro.

De acordo com Noe (2010), a nível mundial, as empresas que utilizam práticas de formação e desenvolvimento de RH mais inovadoras têm uma melhor performance relativamente às que não o fazem. No seu livro *Employee Training and Development* o autor dá o exemplo de quatro empresas de diferentes setores, que viram na formação e desenvolvimento uma estratégia de competitividade, são elas: a Boston Pizza, a Seattle City Light, a Starbucks, e a US Airways. Assim sendo, o autor afirma que a formação e desenvolvimento de RH não deve ser encarada como “moda” uma política que seja apenas “*nice to do*” e que pode ser passada para segundo plano sempre que seja necessário fazer um corte no orçamento, mas pelo contrário deve ser vista como uma prática indispensável para a empresa, ou parafraseando o autor, uma política “*must to do*”.

A formação e desenvolvimento ajudam as empresas a enfrentar novos desafios, tornando-as competitivas. Assim sendo as empresas precisam de continuar à procura de mecanismos e práticas de formação aliadas à sua estratégia e realidade organizacional.

As vantagens da formação e desenvolvimento para os colaboradores de uma empresa são várias:

- Melhoram e aumentam as habilidades dos colaboradores no desempenho das suas funções;
- Modernizam as formas de trabalho, com a introdução das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC), que facilitam o desempenho das funções;

- Melhoram a criatividade dos colaboradores, tornando-os inovadores e eficientes na prática das suas funções tornando-os mais independentes;
- Melhora a qualidade dos serviços prestados (Saber-Ser; Saber-Estar) pelos colaboradores;
- Melhoram substancialmente a motivação dos trabalhadores – a formação aumenta a segurança e acima de tudo a satisfação no trabalho;
- Preparam os colaboradores para funções de liderança e gestão;
- Garantem a Segurança, Higiene e Saúde no local de trabalho;
- Retêm os talentos das empresas, assim com também ajuda a promover os melhores.

Ghafoor K., Ahmed K. e Aslam K., (2011) preocuparam-se em demonstrar no seu trabalho, *Impact of Training and Development on Organization Performance*, os efeitos da formação e desenvolvimento de RH nos colaboradores das empresas e por conseguinte as vantagens para a empresa no seu todo. Através desta pesquisa concluíram que os efeitos não dependem somente do fato de se desenvolverem formações na empresa, mas sim pela forma como esta é aplicada e desenvolvida e transmitida, tendo em conta a realidade da empresa em questão. Ou seja o sucesso desta política depende da forma como ela é pensada e planeada tendo em conta as necessidades dos RH da empresa.

2.1.2. Desenvolvimento da Formação nas Empresas

Como já foi analisado, vários autores afirmam que a formação e desenvolvimento das empresas é um fator crucial para o sucesso das mesmas. As vantagens associadas a esta prática foram unanimemente confirmadas, porém, muito embora grande parte das organizações reconheça estas vantagens, ainda existem dificuldades no que diz respeito à implementação e desenvolvimento desta prática.

A verdade é que, não existe uma “fórmula mágica”, ou um “modelo a seguir”, para todas as organizações. Cada organização é composta por características e objetivos diferentes, atuam em meios diferentes, logo é muito importante que as empresas conheçam o seu ambiente interno e a sua envolvente externa para criarem o seu próprio modelo de formação contínua (DIAS, 2012). O desenvolvimento de recursos humanos deve estar alinhado ao desenvolvimento organizacional, logo é crucial que líderes e gestores tornem-

se facilitadores e catalisadores das capacidades dos seus colaboradores, e adotem práticas de gestão adaptadas às necessidades da envolvente.

A formação e desenvolvimento de RH deve ser estratégica, isto é, deve estar aleada à estratégia de negócio da empresa (NOE, 2010). Desta forma é possível aos gestores aproximarem o perfil das competências das pessoas ao perfil que os gestores consideram ideais, e assim a transformar o potencial dos colaboradores em competências úteis à empresa (DIAS, 2012).

O conceito “*Training Design*”, ou Desenho da Formação, é abordado por alguns autores como um passo fundamental na gestão da formação dentro das empresas, isto porque permite às organizações, desenvolverem as suas formações com base na sua realidade.

Tal como demonstram Ghafoor K., Ahmad K. e Aslam K. (2011) no seu estudo científico, é muito importante que a empresa desenhe a sua formação cuidadosamente. Esta deve ser feita de acordo com as necessidades dos recursos humanos da empresa, e se assim for, os resultados serão vantajosos tanto para os trabalhadores da empresa como também para a própria organização.

Caso a formação seja mal elaborada não terá,consequentemente, os efeitos desejados no desempenho dos recursos humanos e da empresa. Desta forma este esforço para desenvolver colaboradores não passará de uma perda de tempo e dinheiro (GHAFOOR K., AHMAD K. E ASLAM K, 2011).

Outros fatores, como o controlo, boa gestão e condução do processo produtivo também contribuem para que a empresa crie boas condições de formação (NOE, 2010).

Um desenho de formação feito de forma consciente, permite à organização criar condições para aquilo a que alguns autores chamam de “*Delivery Style*”, e que também influencia o sucesso do processo formativo. “*Delivery style*” diz respeito aos métodos escolhidos pelos formadores para passarem a informação e o conhecimento aos seus formandos durante a formação. Ghafoor K., Ahmad K. e Aslam K., sustentados por outros autores, analisam no seu estudo científico, a importância deste conceito, pois, caso os formadores não tenham capacidade de formar num estilo adequado, estes não conseguirão captar a atenção da audiência durante a formação, fazendo com que tudo não passe de uma perda de tempo.

Posto isto, assim que a organização conheça bem a sua envolvente, esta está capacitada para conhecer o tipo de formação que mais se aplica às suas necessidades, e qual a melhor forma de formar.

A formação de RH pode ser feita de forma informal ou formal sendo que a informal diz respeito a uma formação não programada, nem certificada, ou seja uma formação que geralmente ocorre no local de trabalho, onde por exemplo, os trabalhadores mais experientes explicam aos mais novos determinados procedimentos. Por sua vez, a formação formal ou profissional refere-se a uma formação estruturada e planeada, certificada e consciente (SALAZAR, TORRES, ROCHA, 2012), uma formação que exige o acompanhamento de todo um processo previamente estruturado, tendo em conta os objetivos estratégicos e necessidades da empresa.

Dentro da formação formal é possível distinguir-mos vários tipos de formação (CAMARA; GUERRA; RODRIGUES; 1999, p. 328-330). Analisemos alguns:

- **Formação de integração e orientação:** visa integrar novos trabalhadores, explicando a história da organização, os valores, a composição, as políticas de gestão e acima de tudo o seu encaminhamento para as tarefas que irão prosseguir;
- **Formação técnica funcional:** é um tipo de formação mais vocacionada para aperfeiçoar os conhecimentos ou para a transmissão de novos, aos seus trabalhadores, de forma a refletirem-se no seu trabalho.
- **Formação para o desenvolvimento grupal:** ajuda os trabalhadores a trabalharem como uma equipa, sob a forma de relacionamento interpessoal, de organização de trabalho e resolução de problemas em equipa.

A formação também pode ser desenvolvida em diferentes contextos. Ao nível de contexto, esta poderá ser desenvolvida em sala (salas de formação); *on-the-job* (local de trabalho), *outdoor* (ao ar livre) e por *e-learning* (conteúdos colocado na internet).

A formação em sala é a forma mais tradicional de formação, porém o facto de ser mais standardizada e rigidamente estruturada, pode nos tempos que correm, não ser a melhor opção. Para Noe (2010, p.54) este tipo de formação mais tradicional “não possui informação quanto à ligação entre os temas aprendidos em sala e o desempenho individual dos trabalhadores, ou quanto aos objetivos centrais da empresa, podendo dificultar o desenvolvimento do desempenho organizacional e se distanciar das reais necessidades da

empresa”. Porém, a formação tradicional em sala continua sempre a ser uma hipótese quando se trata da formação em conteúdos específicos.

A formação *on-the-job*, dá a oportunidade aos trabalhadores de aprenderem de forma prática (NOE, 2010), o que é relevante, pois a formação deverá estar relacionada com os contextos reais de trabalho, pois de outra forma irá separar o saber da ação, perdendo a sua essência (TORRES, PALHARES, 2008). De acordo com Tavares (2010) as principais vantagens da formação *on-the-job*, são a transferência imediata do conhecimento aprendido para o desempenho da função, a poupança do custo do formador e a motivação do trabalhador que vê de forma mais clara o valor da aprendizagem para o exercício da função.

Lopes (2012) cita Bento e Salgado (2001), referindo-se à formação experiencial como uma metodologia “que coloca o indivíduo no centro de todo o processo de aprendizagem uma vez que o todo conceptual existe dentro e não fora dele, adequa-se na perspetiva atual da empregabilidade ativa, bem como no desenvolvimento das competências individuais, ou seja, na criação de uma estrutura de competências, permanentemente atualizadas, que torne a pessoa ativamente empregável”. Para o autor “as novas aprendizagens são condicionadas pelas aprendizagens anteriores e é precisamente na revisão dessas interpretações, assumidas anteriormente pelo indivíduo de formação crítica, que consiste uma das dimensões mais importantes da aprendizagem na vida adulta”.

Existem várias formas de dinamizar as formações, como por exemplo a discussão coletiva de determinado assunto, estudos de caso ou os trabalhos de grupo, que deverão ser implementados para uma formação mais estimulante e mais prática no contexto de trabalho (TORRES, PALHARES; 2008, p. 108-109)

A introdução das NTIC, também contribuíram para algumas mudanças a nível da formação de RH nas empresas. Muitas das dificuldades encontradas pelas empresas para o desenvolvimento de formação deve-se a vários motivos: deslocação dos colaboradores às instalações da instituição de formação, custos em tempo e dinheiro associados à formação tradicional, etc. A formação à distância tornou-se uma grande solução para os problemas acima mencionados, e devido às novas tecnologias esta possibilidade tornou-se ainda mais acessível para as empresas. Assim sendo, dentro desta tipologia de

formação, a formação em *e-learning* (formação on-line) tem sido uma das alternativas mais comuns para resolver a questão das deslocações aos centros de formação. O formando tem acesso aos conteúdos do curso no seu computador onde e quando quiser, aprendendo ao seu próprio ritmo.

Relativamente aos recursos de formação, também a empresa poderá ajustar-se ao que mais lhe satisfaz. No âmbito da formação, os recursos podem ser divididos entre externos e internos, sendo estes últimos um bom recurso quando existem algumas dificuldades financeiras.

Os externos dizem respeito a indivíduos contratados a entidades externas, que apresentam conhecimentos e competências pertinentes para transmitir aos trabalhadores, para a prossecução de um melhor trabalho, os internos são indivíduos qualificados, que exercem funções dentro da organização, e são detentores de conhecimentos que deverão ser partilhados com os restantes trabalhadores sob a forma de formação. A opção desta última modalidade é em muitos casos favorável pois apresenta menores custos face ao recurso de formadores externos, contribuindo ainda para uma relação mais estreita entre o formador-formando, o que facilita os processos de transferências de saberes, de mudança e de compromisso.

Contudo, optar entre um recurso interno ou um recurso externo depende dos objetivos do programa e daquilo que se pretende alcançar dentro da organização.

2.1.2.1. Processo de Formação e Desenvolvimento de RH

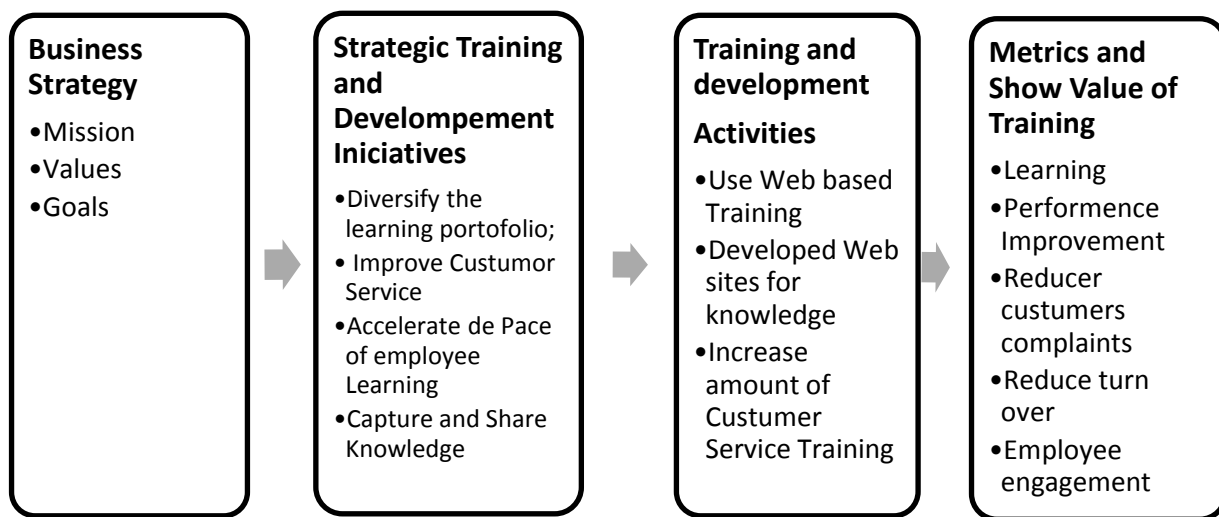
Como já constatamos, a formação apresenta vantagens tanto ao nível individual como também a nível organizacional (TAVARES, 2010). Porém, tal como foi abordado por vários autores anteriormente neste trabalho, para que esta formação seja realmente eficaz é extramente importante que as empresas tenham em consideração um conjunto de questões de ordem estratégica, que coloquem a formação no âmago de uma estratégia de recursos humanos em alinhamento com a de desenvolvimento organizacional. Por outra, esta também dependerá da forma como gestores, líderes e facilitadores controlam e gerem o processo formativo.

É também consciente da importância da conexão entre a formação e a estratégia da empresa que Noe (2010, p.58-60), procura demonstrar, na sua obra, de que forma é que a formação deve ser pensada e desenvolvida. De acordo com o autor, o Processo de Formação e Desenvolvimento estratégico de uma empresa, deve considerar o negócio estratégico da empresa.

Com base nisto, o autor analisa várias empresas como a *Nokia Corporation Company*, e chega a um modelo que considera fundamental para a implementação da formação e desenvolvimento estratégico em uma empresa.

Neste modelo a primeira coisa a considerar é a identificação da estratégia de negócio da empresa, posto isso é possível traçar os pontos principais de formação e desenvolvimento estratégico da empresa, as atividades de formação e desenvolvimento que deverão ser desenvolvidos e por fim medir o valor e o impacto destas ações formativas (figura 1).

FIGURA 1: *The Strategic Training and Development Process*



FONTE: Noe, Raymond- Employee Training and Development, 2010, p. 59.

Como podemos analisar na “figura 1”, a análise e criação de uma estratégia de negócio deve ter em conta a missão da empresa, ou seja a razão pela qual a empresa existe o que ele vai fazer, os seus valores, que dizem respeito aos princípios da empresa ao que ela

acredita e defende, e finalmente os objetivos e metas da empresa que expressam a intenção da empresa, onde esta quer chegar no futuro (NOE, 2010).

Também é fundamental que a empresa analise, neste primeiro momento, os seus pontos fortes/fracos e as oportunidades/ ameaças. Através de uma *Análise SWOT*² a empresa consegue situar-se face às empresas concorrentes.

Identificar quais os pontos principais de formação e o projeto de formação que a empresa quer seguir vai depender, da sua missão, valor e objetivos, ou seja, é importante que a empresa trace um plano de formação que a ajude a alcançar a sua estratégia de negócio. Por outra, também dependerá da envolvente da empresa e dos recursos que ela possui.

De acordo com Noe (2010) os projetos de formação de uma empresa devem contemplar alguns aspetos associados i) à diversidade do portefólio de aprendizagem, que implica criar mais oportunidades de aprendizagem que fujam aos programas tradicionais de formação; ii) à melhoria do serviço de atendimento aos clientes, cuja satisfação das suas necessidades deve ser uma das maiores prioridades da empresa. Uma vez que são os trabalhadores quem tem maior contato com os clientes, têm que estar bem treinados para os servir em qualquer situação; iii) ao ritmo de aprendizagem dos nossos trabalhadores, que face ao desenvolvimento tecnológico e ao aumento da concorrência deve ser acelerado pois exige-se cada vez mais trabalhadores criativos, dinamizadores, que sejam capazes de resolver novos desafios. Estas mudanças constantes fazem com que as necessidades dos colaboradores sejam rapidamente identificadas, para que as devidas ações formativas sejam também rapidamente tomadas; iv) à aquisição e partilha de conhecimentos e informações sobre clientes, produtos e ou serviços entre todos os colaboradores, melhora à identificação e resolução de problemas que possam surgir dentro da organização, poupando tempo na resolução dos mesmos. Isto porque se todos os colaboradores, independentemente do seu departamento, conseguirem ter acesso a este tipo de informações, sempre que surgirem as mesmas questões, não será necessário procurar a resposta de raiz, pois esta já foi encontrada por outro colaborador dentro da

² Análise externa e interna da empresa, para detetar respetivamente as oportunidades e as ameaças (no exterior) e os pontos forte e pontos fracos (no interior). A Análise SWOT pode sintetizar-se numa matriz – a matriz SWOT- de quatro células, a qual sugere a escolha óbvia das estratégias que conduzem à maximização das oportunidades do ambiente construídas sobre os pontos fortes e à minimização das ameaças bem como a redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa.

empresa. Logo é importante que a empresa tenha uma base de dados onde poderá arquivar este tipo de informações.

Após a escolha do plano de formação, ligado à sua estratégia de negócio e desenvolvimento a seguir pela organização, esta poderá então especificar que atividades de formação e desenvolvimento de colaboradores serão contempladas para o efeito. Neste ponto Noe (2010), ressalta a importância do uso das novas tecnologias no momento da formação, o que aumentará o acesso à formação dentro da empresa, assim como minimiza o tempo gasto em desenvolvimento de colaboradores.

Para demonstrar o que se pretende nesta fase, o autor, dá o exemplo da empresa American Express Financial Advisors. Para esta empresa é fundamental garantir a fidelização dos seus clientes, ao invés de substituí-los logo faz parte do seu projeto de formação e desenvolvimento de RH, garantir que os clientes estão satisfeitos com o produto da empresa e mantê-los. Para tal uma das atividades fundamentais é a formação exaustiva dos seus representantes das áreas de atendimento ao cliente, especialmente aos que entram na empresa pela primeira vez, que passam por uma formação intensiva de oito semanas, para garantir que dominam a informação necessária para atender os clientes, informá-los dos serviços prestados e solucionar todos os problemas encontrados.

Por último, mas longe de ser o menos importante, as organizações devem criar mecanismos que as ajudem a determinar se as atividades desenvolvidas ajudaram ou não no alcance dos objetivos traçados pela empresa. Para o efeito, é preciso determinar como a empresa vai medir o efeito destas atividades, esta mensuração poderá levantar questões como:

- ✓ Os formandos ficaram satisfeitos com o programa de formação?
- ✓ É possível identificar mudanças nos formandos, quer a nível de conhecimento, quer a nível de habilidades e comportamentos?
- ✓ A formação trouxe vantagens significativas para o negócio da empresa?

Segundo Noe (2010), uma das formas utilizadas pelas empresas para medir a evolução do negócio é através de uma avaliação *Balance ScoreCard*³. Esta técnica de avaliação permite aos gestores terem uma visão geral da performance global da organização através de diferentes perspetivas, nomeadamente:

- Cliente (Satisfação, resolução de problemas, cumprimento de prazos, etc.);
- Financeira (Crescimento, rentabilidade, satisfação dos acionistas da empresa.);
- Aprendizagem e conhecimento (Desenvolvimento de Competências, eficiência, satisfação dos trabalhadores, etc.);
- Processos internos do Negócio (qualidade dos produtos, aumento da produtividade, desenvolvimento tecnológico.).

Estas perspetivas são, de acordo com o autor, também uma forma de avaliar se os investimentos (tempo e dinheiro) dispensados nas atividades de formação têm sido, ou não, bem canalizados pela empresa.

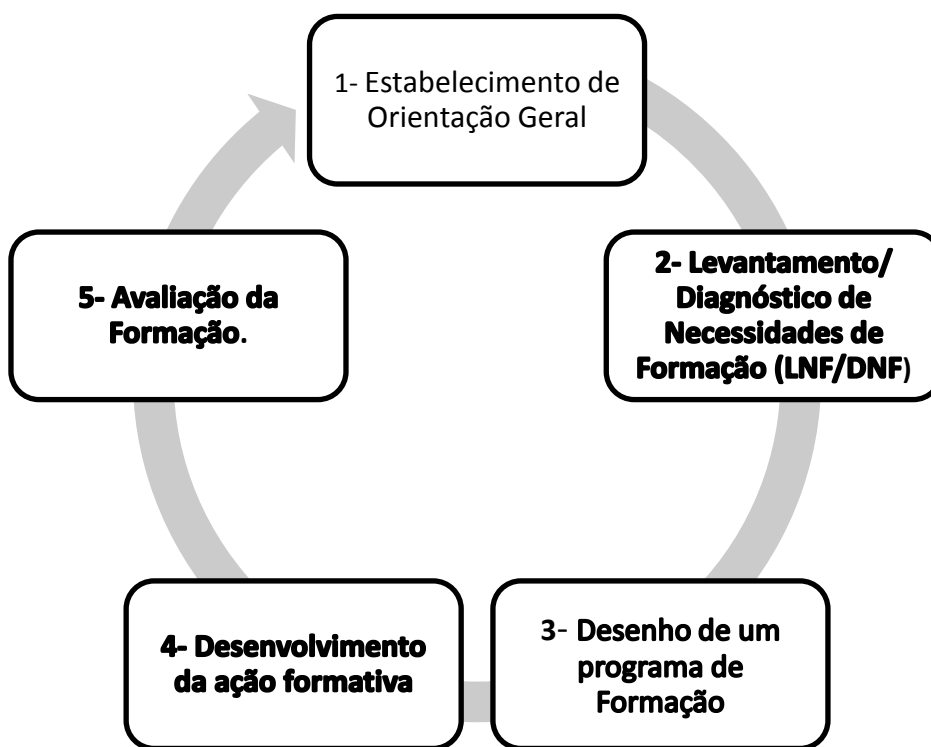
Outros autores contribuíram também com a explicação de como deve ser desenvolvido o processo de formação dentro das empresas. Coiteiro (2008) encara a formação profissional como um processo dividido em três grandes atos e cuja ordem deve ser respeitada: (a) a rotura com a situação existente e que se pretende ver melhorada; (b) a construção do caminho adequado que se deve seguir para a consecução daquele objetivo; (c) e a verificação dos resultados obtidos com o percurso realizado. Assim, ao nível prático, o processo de formação estabelece a forma de operar o desenvolvimento dos recursos humanos, através de opções planeadas que moldam a ação a desenvolver pela organização.

Tal como Noe, Bilhim, Lopes, e outros autores relevantes para esta matéria, também Cardim (2012) acredita que o desenvolvimento do processo de formação sendo geral, deve adaptar-se à realidade de cada organização e às efetivas possibilidades de

³ BalanceScoreCard- Técnica criada a partir da década de 90, por **Robert Kaplan e David Norton** (professores da Harvard Business School) que vieram propor este conceito de **Balanced Scord Card (BSC)**, cujo contributo essencial consistiu em chamar a atenção dos gestores para que, **a par com os objetivos financeiros, estabelecessem também objetivos de melhoria interna da organização, ligados à otimização dos processos internos e ainda à aprendizagem e desenvolvimento organizacional.**

intervenção formativa. Assim sendo o autor interpreta este processo num ciclo composto pelas fases apresentadas na “figura nº2”.

FIGURA 2- Ciclo do Processo de Formação



Fonte: Elaboração Própria (Com base em Cardim, 2012).

Numa primeira fase, é importante conhecer bem a organização, o seu negócio, os seus objetivos, o que se pretende com a formação, e que política de formação a empresa privilegia. Seguido do Levantamento de Necessidade de Formação ou Diagnóstico de Necessidades de Formação (LNF/DNF) onde procura-se identificar ao certo as reais necessidades dos colaboradores da empresa, quais os seus pontos fortes e fracos. Através deste LNF é possível criar um plano de formação real e deste modo desenvolvê-la da melhor forma, utilizando os métodos e técnicas mais adequados aos formandos em questão. Toda a formação deve ser controlada sob pena de se alcançar o êxito almejado. Como tal a avaliação, que será abordada mais pormenorizadamente no ponto a seguir, é uma componente fundamental deste ciclo.

Uma vez consideradas estas cinco fases, de uma forma mais abrangente, as quatro principais fases que devem ser asseguradas quando se desenvolve uma ação de formação são as seguintes.

O LNF/DNF: as necessidades de formação são carências do preparo profissional das pessoas, isto é a diferença entre o que a pessoa devia saber e fazer e aquilo que realmente faz.

Segundo Cardim (2012) esta fase é constituída pela investigação na organização sobre falhas, limitações ou necessidades atuais ou prospetivas de performance. Face aos objetivos da empresa esta deve traçar qual o perfil esperado pelos seus colaboradores, o LNF/DNF ajuda a identificar quando a performance atual dos colaboradores não está ao nível do perfil traçado, ou seja ajuda a identificar carências.

McGehee & Thayer (1961) e Bramley (1989) em Leat & Lovell (1997) consideram ser possível fazer o LNF a três níveis: nível organizacional, onde as iniciativas de formação devem estar orientadas em direção aos objetivos da empresa; a nível das tarefas, estas deverão ser descritas para que seja possível listar os deveres, as responsabilidades e ainda as competências e atributos necessários para acompanhar as funções dos colaboradores; e a nível individual, incide sobre a forma como o indivíduo cumpre as atividades tendo em conta a tarefa a desempenhar.

Em seguida o plano de formação. A formação deve ser previamente pensada e estruturada, ajudando a responder a algumas questões nomeadamente: Quando formar? O que formar? Quem vai formar? Quem será formado? E, quais os recursos materiais e financeiros associados à formação. Ou seja, é o momento que devemos parar para analisar todos os aspetos associados à formação (CARDIM, 2012).

Caetano (2007) refere que é “fundamental garantir o ajustamento dos conteúdos da formação às exigências do trabalho dos formandos.”, que os modelos teóricos permitem “assegurar que os formandos aprendem realmente o que se pretende que aprendam”, e que “prepare os formandos para a transferência” de aprendizagem.

A condução, implementação e aplicação do programa de formação é a terceira etapa deste processo, o desenvolvimento da formação.

Durante a realização da ação formativa, vários fatores são pertinentes para assegurar o seu sucesso, nomeadamente: (1) a adequação dos programas às necessidades da empresa - só se justifica executar ações que sejam úteis para a organização; (2) a qualidade do material apresentado - deve ser preparado e orientado para os objetivos da formação e deve ser ajustado às características dos formandos; (3) a qualidade dos formadores - o sucesso da formação passa, muitas vezes, pelas características dos formadores; (4) a motivação dos formandos – a motivação e o entendimento dos formandos são a condição chave para que estes entendam a formação como uma oportunidade e um benefício e não como uma obrigação; (5) a formação ministrada a pessoas sem necessidade ou interesse não será bem sucedida.

O último ponto do ciclo diz respeito à Avaliação da Formação. Caetano (2007) refere que esta é a fase para “avaliar os resultados alcançados” durante todo o ciclo formativo, verificando se as necessidades identificadas foram, ou não colmatadas.

A Avaliação (Cardim, 2012) é um processo sistemático e contínuo que, a partir da recolha de dados concretos e a sua consequente análise, possibilita:

- Determinar o grau de aprendizagem dos formandos, tendo em conta os objetivos propostos;
- Identificar os fatores que influenciam o processo de aprendizagem;
- Diagnosticar novas necessidades de aprendizagem;
- Fortalecer as motivações dos formandos para aprender;
- A avaliação não consiste propriamente em emitir um juízo de valor sobre o formando nem apurar o que este não sabe. Consiste fundamentalmente em aferir a validade dos objetivos de aprendizagem e das estratégias para os atingir, conduzindo-os a uma melhoria.

Assim sendo a fase da avaliação formativa é essencial para dar sequência a um novo ciclo de formação, muito embora muitas empresas ainda se esqueçam desta etapa, tal como Caetano (2007) apurou, o que poderá pôr em causa a sua eficácia. Caetano e Velada (2007) consideram que os resultados das intervenções formativas têm pouco valor para as organizações se as aprendizagens não forem transferidas para o contexto de trabalho, já que não melhoram o desempenho dos colaboradores.

No ponto a seguir aprofundaremos a temática da fase da Avaliação da formação, devido ao seu grau de importância no processo de formação, através da análise de alguns modelos de estruturação da avaliação formativa.

2.1.3. Avaliação da Formação

“O desenvolvimento de técnicas de gestão de recursos humanos e os imperativos de adaptação das empresas às crises económicas e às constantes mutações do mercado, elevam a formação a elemento estratégico fundamental para as empresas. Nesse sentido, os gestores das organizações estão alertados para a importância que tem a avaliação da formação, pois é a única forma de saberem em que medida a formação é eficaz, ao demonstrar a amplitude dos efeitos positivos de um programa de formação” (LOPES, 2012).

Com esta premissa, afirmamos que a avaliação da formação é uma fase fundamental para uma boa gestão do processo de formação, pois sem ela os gestores não conseguiriam aferir se a formação foi um investimento ou apenas uma despesa para a empresa, não conseguiriam analisar se o dinheiro investido em formação, foi rentabilizado da melhor forma.

Para Coiteiro (2008), a avaliação tem por objetivo validar os conhecimentos e as capacidades adquiridas e/ou desenvolvidas pelos formandos. Neste sentido, há um conjunto de aspetos que devem estar na base da construção de um instrumento de avaliação, tais como: aferir a concretização das necessidades e expectativas da empresa em relação ao processo formativo; a eficácia da formação e o impacto do processo formativo na organização.

Porém se por um lado a importância da avaliação da formação nas empresas é unânime, para vários autores, também existe consenso no que diz respeito à complexidade na sua conceção. Tem sido um problema agudo a averiguação do retorno do investimento produzido pela formação nas empresas, nomeadamente, se os conteúdos tratados em contexto de formação foram efetivamente transferidos para os locais de trabalho, e se tem-se verificado as devidas mudanças no local de trabalho e/ou nos próprios trabalhadores.

A avaliação da formação é assim um dos critérios mais importantes para avaliar a eficácia da formação (CAETANO, 2007), mas também é um dos mais críticos. O autor constata em seu estudo que em menos de 5% dos programas de formação são avaliados o seu retorno financeiro para a organização. Isto para o autor é um verdadeiro erro uma vez que, os benefícios da formação têm que ser documentados para que possam ser demonstrados a todos os envolvidos no processo, desde os *stakeholders*⁴ aos próprios formandos.

“Apesar da extensa bibliografia que existe sobre avaliação da formação, vislumbram-se poucas aplicações práticas credíveis, pois nem sempre é do interesse dos participantes sujeitarem-se a um processo de avaliação eficaz (Lopes, 2012, p.75)” .

Ainda Lopes (2012), apresenta os principais obstáculos ao processo de avaliação que são “impostos” ao nível das organizações, de acordo com Grove e Ostroff(1990):

- Normalmente, o topo estratégico não encoraja a avaliação da formação;
- Os responsáveis da formação, não têm, frequentemente, as qualificações necessárias para fazerem a formação, o que leva a que, na maioria das vezes, a avaliação esteja limitada aos seus aspetos mais superficiais;
- Muitas vezes, não é claro o que deve ser avaliado e quais as questões a que a avaliação deve dar resposta. Este ponto está intimamente ligado a um elemento central na avaliação, que é a escolha de critérios relevantes;
- O receio de uma avaliação que ponha em causa a satisfação dos objetivos a que se propõem os programas de formação, que muitas vezes são subsidiados por fundos públicos. Este receio acaba por subverter a finalidade da avaliação, a qual deveria ajudar a melhorar o programa de formação.

Atualmente, o que se verifica em muitas organizações é que a avaliação da formação passa apenas pela averiguação do poder de persuasão dos formadores e o nível de satisfação imediata dos formandos. Estes por si só não medem o êxito da formação. Falta medir o seu impacto a nível organizacional.

⁴ Termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman e cunhado mais tarde por vários autores, que diz respeito a uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em uma determinada empresa ou negócio.

2.1.3.1. Modelos de Avaliação de Kirkpatrick e de Jack Phillips

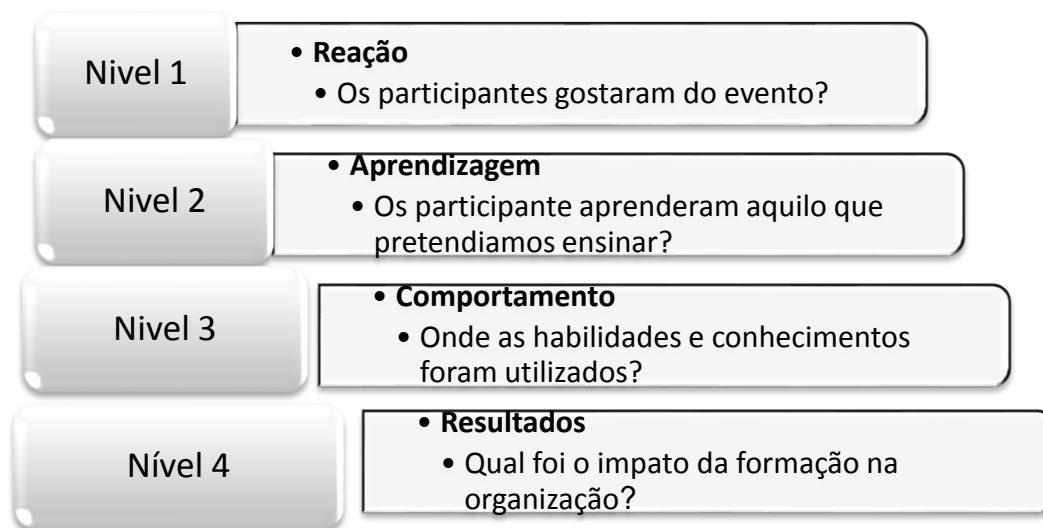
Assim como também é possível analisar diferentes definições de avaliação da formação, existe também um número de modelos e técnicas que podem ser utilizados pelos avaliadores. A adoção de um modelo ou de uma prática específica, depende, em grande parte, das características do programa que se quer medir, do formador, dos objetivos a que a avaliação se propõe responder, das expectativas e do suporte institucional dos interessados, e da disponibilidade dos recursos disponibilizados para o efeito (LOPES, 2012).

Analisaremos neste ponto dois modelos de avaliação considerados dos modelos mais importantes na avaliação da formação.

Donald L. Kirkpatrick , desenvolveu pela primeira vez as suas ideias em 1959, mas foi em 1975 quando publica o seu livro *Evaluating Training Programs*, atualizado em 1998, que torna o seu modelo de avaliação popular: o modelo de quatro níveis.

O modelo de Kirkpatrick é conhecido por compreender os critérios de formação de uma forma simples e sistemática. Kirkpatrick, D. (1998) aborda a importância da avaliação da formação, e cria um modelo de Avaliação de Formação assente em quatro níveis de avaliação, presentes na “figura 3”.

FIGURA 3- Os 4 níveis de avaliação de KirkPatrick



Fonte: Elaboração Própria (Com base no modelo de KirkPatrick).

Como podemos analisar este modelo de 4 níveis, medem quatro parâmetros essenciais: a reação, a aprendizagem, o comportamento e os resultados. De acordo com Kirkpatrick (1998), estes 4 parâmetros ao serem aplicados melhoram significativamente a qualidade da formação e aprendizagem nas organizações, isto porque trazem informações valiosas sobre a sua aplicação.

Assim sendo, no Nível 1 (reação) diz respeito à forma como os participantes sentem-se sobre a experiência de formação, ou seja, a forma como estes reagem ao programa. Neste nível procura-se também recolher informação referente à opinião dos participantes nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas e conteúdos. Este feedback por parte dos formandos pode ser levantado através da observação e da aplicação de questionários no final da formação.

De acordo com Kirkpatrick (1998), a formação deverá ter uma reação positiva, pois caso isso não aconteça significará a partida que os formandos não estão motivados a participar na formação, e isto certamente influenciará a sua aprendizagem.

No segundo nível iremos avaliar a aprendizagem, ou seja, em que medida o conhecimento aumentou comparando o antes e o depois da formação. Aqui o que se pretende é avaliar a eficácia da formação em termos de resultados de aprendizagem, assim como, o grau de

mudança de atitude nos formandos, a melhoria de conhecimento e/ou o aumento das competências como resultado da participação no programa de formação.

O levantamento desta informação pode ser feito através de entrevistas, acompanhadas de observação, e podem ser utilizadas antes e depois da formação.

No Nível 3 (Comportamento), procura-se avaliar as mudanças no comportamento causadas pela participação em programas de formação. Avalia-se o grau de aprendizagem aplicada de volta ao trabalho, isto é, em que medida as competências técnicas ou sociais adquiridas durante a formação são transferidas para o posto de trabalho e interferem no desempenho.

A avaliação a este nível pode ser feita através de entrevistas, questionários e/ou observação (é possível a combinação dos três métodos), ao longo do tempo para ser possível avaliar a mudança, a sua relevância e sustentabilidade. A avaliação comportamental deve então ser contínua.

No Nível 4 avaliam-se os resultados empresariais: medidas focalizadas nos resultados atuais alcançados pelos participantes do programa e se os conhecimentos adquiridos no programa são aplicados com êxito. As medidas citadas são as que incluem produção, qualidade, custos e satisfação do cliente, quantidade de valores, cumprimento prazos, qualidade de serviços, volume de vendas, custos, erros, acidentes, etc.

Para Kirckpatrick (1998), cada um destes níveis é importante, não devendo a organização ignorar qualquer um deles. Verifica-se muitas vezes que os formadores pretendem ignorar o Nível 1 e Nível 2 com o intuito de medir mais rapidamente as mudanças de comportamento, este procedimento não é correto. Cada nível tem impacto no nível a seguir, e à medida que avançamos o processo fica mais complexo.

O autor ainda salienta que o alcance de alterações nos comportamentos e resultados dependem de algumas condições. É importante trabalhar num ambiente correto e isto depende diretamente das chefias. Assim sendo Kirckpatrick (1998), refere cinco diferentes ambientes promovidos pelas chefias, nomeadamente:

- a) **Reativo**- caracteriza-se pela proibição da mudança por parte da chefia, através de obstáculos à mudança;

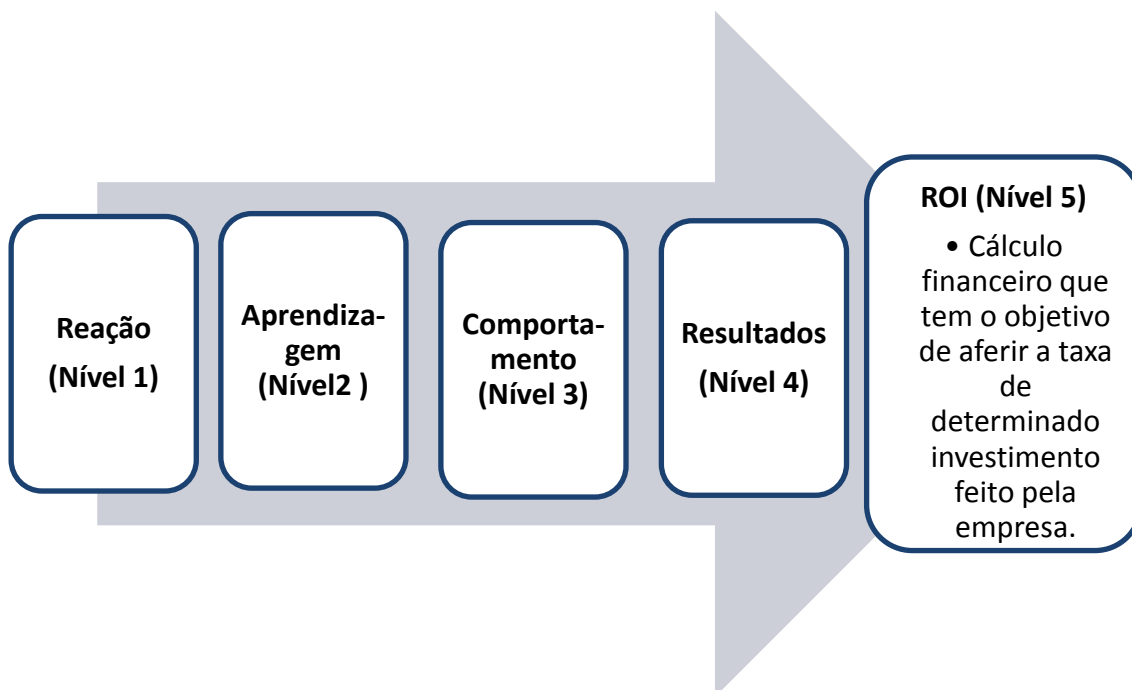
- b) **Desencorajador**- Caracteriza-se por uma chefia que não segue o que lhe foi ensinado e esse comportamento desencoraja a mudança dos seus colaboradores;
- c) **Encorajador**- Sucede quando o chefe tenta incentivar o colaborador a aprender e aplicar os conteúdos do programa de formação no seu local de trabalho;
- d) **Requisitante**- ocorre quando a chefia sabe que o colaborador está num processo de formação e garante a transferência de aprendizagem para as tarefas desempenhadas na organização.

O que se espera das chefias é que consigam criar um ambiente propício à transferência da formação para o local de trabalho, como podemos ver na alínea c) e d).

Desde que Kirkpatrick estabeleceu o seu modelo original, outros teóricos continuaram a desenvolver este modelo de avaliação. Jack Phillips, tornou-se seguidor do modelo anterior ao desenvolver uma metodologia que parte dos quatro modelos de avaliação de Kirkpatrick, mas trazendo algumas novidades essenciais, uma vez que a utilização do modelo de Kirkpatrick demonstrou a impossibilidade de calcular o retorno do investimento em formação (PHILLIPS, 2003).

Philips, ao analisar o modelo de avaliação de Kirkpatrick apercebeu-se da possibilidade de acrescentar mais um nível de avaliação, para medir o retorno do investimento aplicado em formação. Este novo nível ficou então conhecido como ROI: Return on Investment (Retorno do Investimento).

FIGURA 4- Níveis de Avaliação da Formação segundo Jack Phillips



Fonte: Elaboração Própria (Com base no modelo de Jack Phillips).

De acordo com Phillips (2003), a criação de um quinto nível, prende-se pela necessidade de comparar os benefícios monetários do programa com os custos do mesmo, sendo que pesquisas feitas a várias empresas demonstram que “90% delas gostariam de saber como os programas de formação impactam em pelo menos um dos cinco objetivos principais da empresa. Apenas 8% afirmaram que tem alguma informação sobre o assunto, 74% queriam saber qual o ROI dos treinamentos e apenas 4% afirmaram que tinham alguma informação a respeito.”

Segundo o autor deste novo modelo, no ROI as medidas de impacto são convertidas em valores monetários e comparadas aos custos de formação. Sempre que o cálculo dos valores exceder os custos, podemos concluir que o ROI é positivo.

Este novo nível foi facilmente aceite e adotado por vários autores, como o caso do próprio Kirkpatrick, uma vez que principalmente nos dias que correm com as incertezas económicas que as empresas vão enfrentando, torna-se arriscado investir em formação sem saber ao certo os resultados obtidos.

2.1.4. Fatores que influenciam a transferência da formação

Um dos aspetos mais críticos para se avaliar os efeitos da formação é a transferência de aprendizagem para o local de trabalho. De acordo com Caetano (2007, p. 40), o processo de transferência da formação “consiste em aplicar no trabalho os conhecimentos, competências e atitudes aprendidos na formação e a sua subsequente generalização e manutenção depois de um período de tempo”.

Para garantir que a formação surtiu os efeitos desejados é importante avaliar até que ponto as ações atingem os objetivos previamente traçados, e isto é possível de averiguar através do processo de transferência de tudo aquilo que aprenderam em formação, para o desempenho das funções no local de trabalho. Em seguida até que ponto este aprendizado aumentou também a produtividade da organização.

Porém, a verdade é que este processo de transferência é complexo e nem as empresas conseguem analisar a sua eficiência devido a dificuldade que sentem em obter os dados durante todo o processo formativo (CAETANO, 2007).

De acordo com Baldwin e Ford (1998) o que se verifica em grande parte das vezes é que os formandos após frequência de ações de formação e de volta ao trabalho, não aplicam nenhuma das aprendizagens efetivadas, apesar de na avaliação das reações se pronunciarem de forma positiva (VELADA, 2007).

Existem vários fatores que influenciam a transferência da formação para o local de trabalho. Velada (2007) analisa o modelo utilizado por Baldwin e Ford para melhor compreensão e explicação do processo de transferência de formação, no qual evidenciam três grandes fatores que podem influenciar este processo, nomeadamente:

- As características dos formandos, incluindo as suas capacidade, a personalidade e motivação;
- O ambiente de trabalho através do suporte e das oportunidades de aplicação;
- A retenção da aprendizagem a qual, por sua vez, é influenciada pelo design da formação que incorpora variáveis como princípios de aprendizagem, sequência e conteúdo da formação.

Velada (2007) complementa estas ideias com outros fatores como por exemplo: a preparação prévia dos formandos, desempenho dos formandos, os resultados pessoais, a perceção da validade dos conteúdos, a resistência à mudança, oportunidades de utilizar a formação, que por sua vez dependem do suporte dos pares e o suporte dos supervisores.

De acordo com Noe (2010), o papel dos gestores(topo e intermédios) e todos os outros funcionários dentro da organização influenciam a condução e incorporação da formação na empresa, devido às exigências atuais do mercado, que apelam cada vez mais a um estatuto mais ativo. É a forma como estes atuam que vai auxiliar os fatores, acima referidos pelos vários autores, a trabalharem para esta transferência.

2.2. A FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RH EM ANGOLA

Após 25 anos de guerra civil, Angola conseguiu manter um ambiente de paz e democracia, o que por sua vez proporcionou ao país um crescimento económico notável, à sua (re) construção e ao seu desenvolvimento.

Este clima de paz e desenvolvimento, aliado aos recursos naturais que o país possui, principalmente a extração de petróleo e diamantes, fez de Angola uma país apetecível para grandes investidores europeus e principalmente portugueses que viram no país grandes oportunidades de negócio e de investimento económico. Os recursos naturais de Angola tornaram se aos poucos um instrumento de política externa contribuindo para o surgimento de várias empresas não só no Sector petrolífero, atividade principal em Angola, mas também em outros sectores, como por exemplo o sector bancário, entre outros.⁵

Nas últimas décadas o capital humano tem constituído uma prioridade política, económica e social para a generalidade das economias do mundo e, em particular, para as ditas “nações industrializadas” (TEIXEIRA, 1999, p. 35). Em Angola, o surgimento de novas empresas, após o fim da guerra, trouxeram consigo a necessidade do país apostar não só em áreas técnicas mas também em outras áreas do saber, porém, embora a

⁵ Jon Schubert, «*Democratização*» e consolidação do poder político em Angola no pós-guerra, *Journal of Southern African Studies*. Vol. 36, N.º 3, 2010, pp. 657-672

consciência sobre a importância da Gestão dos Recursos Humanos nas empresas, na prática, o desenvolvimento desta matéria levou o seu tempo.

Comparativamente a outros países europeus, Angola encontra-se a dar os primeiros passos relativamente à gestão de pessoas como ferramenta e processo de suporte à definição estratégica das políticas de empresa. A nível institucional o governo tem levado a cabo várias reformas na administração pública, incorporando novos instrumentos de gestão de recursos humanos. Porém também é verdade que nos últimos anos, as mudanças na estratégia e na implementação de procedimentos e modelos das novas metodologias da gestão das pessoas começaram a ser visíveis nas organizações e as transformações sucedem-se a um bom ritmo.⁶

Relativamente à Formação Contínua e Desenvolvimento de RH, esta é uma prática que por muito tempo verificou-se escassa, devido à fraca GRH que se praticava nas empresas angolanas, e à necessidade de indivíduos qualificados para desempenhar estas funções. Também devido à falsa ideia de que a GRH deve-se preocupar somente com a contratação de colaboradores e processamento salarial, ou seja, a parte administrativa da GRH.

Na lei angolana, a Formação Contínua encontra-se como uma obrigação por parte do empregador. De acordo com o artigo 131º nº2 do Código de Trabalho, *“O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano”*. Sendo que “o empregador deve assegurar, em cada ano, formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa”.

Relativamente à formação inicial em Angola, de forma geral, revela-se precária e até deficiente em várias zonas do país, próprio da história vivida pelo país durante muitos anos (SAMUELS, 2011) . Esta realidade trouxe para o país um grande número de expatriados para dar resposta às necessidades de intelectual humano sentido pelas empresas angolanas. Esta movimentação de pessoas fez se sentir principalmente na capital, Luanda, que é onde se encontram grande parte das empresas.

⁶ Alzira Simões. Artigo: A formação no investimento da gestão das pessoas - A angolanização

Depois de alguns anos de prosperidade económica apoiadas na exploração do petróleo, Angola enfrenta agora uma crise económica justificada pela desvalorização deste mesmo sector ⁷. Segundo o MAPTSS (Ministério da Administração Pública, Trabalho e Segurança Social), esta austeridade financeira tem-se feito sentir nas empresas angolanas, que por conseguinte têm sentido a perda de talentos, principalmente nas grandes empresas que empregam um grande número de expatriados.

Vários autores como Bilhim, Lopes, entre muitos outros, apontam para a aposta no desenvolvimento de competências, valorização de pessoas dentro das organizações, como a melhor forma das empresas enfrentarem desafios económicos, mantendo-se na luta contra a concorrência. Assim sendo, embora o governo angolano reconheça a importância da mão-de-obra expatriada no desenvolvimento do país, este também está preocupado em desenvolver a mão-de-obra nacional, e em contrariar a baixa qualificação que existe principalmente no sector público. Até ao ano de 2010 verificava-se que, grande parte dos formandos possuía uma preparação aquém do que se espera encontrar nos níveis de ensino superior e na ocupação de cargos de direção e intermédios de empresas públicas e/ou privadas.⁸ Essa realidade justifica-se também pela escassez de Universidades Públicas no país, muito embora, para um país que enfrentará pouco tempo uma guerra civil, o cenário demonstrava-se positivo.

Como podemos analisar na “tabela 1”, em 2009 encontravam-se distribuídas pelo país sete Universidades Públicas.

TABELA 1: Distribuição das universidades por região académica.

Região Académica (RA) e suas províncias	Nome da Universidade
RA Luanda e Bengo	Universidade Agostinho Neto
RA Benguela e Kwanza Sul	Universidade Katyavala Buíla
RA Zaire e Cabinda	Universidade Onze de Novembro
RA Lunda Norte, Lunda Sul e Malanje	Universidade Lueji A'Nkonde
RA Huambo, Bié e Moxico	Univ. José Eduardo dos Santos
RA Huíla, K. Kubango, Namibe e Cunene	Univ. Mandume ya Ndemufayo
RA Uíge e Kuanza Norte	Universidade Kimpa Vita

⁷ http://expresso.sapo.pt/economia/economina_energia/angola-entre-os-paises-mais-afetados-pela-quebra-do-preco-do-petroleo

⁸ Relatório Conjunto sobre o Plano Nacional de formação de Quadros, [http://www. Pnfq.gov.ao/opnfq](http://www.Pnfq.gov.ao/opnfq)

O panorama de Instituições de Ensino Superior ficou enriquecido com o surgimento do ensino superior privado. Em 1998 foi fundada a primeira, a Universidade Católica de Angola a qual se seguiram várias outras, perfazendo, atualmente 22 Instituições de Ensino Superior Privadas (Universidades e Institutos Politécnicos).⁹

A partir 2012, o governo começou a repensar a modernização, sustentabilidade e desenvolvimento do país, centrada na estabilidade, crescimento, promoção e valorização dos Recursos Humanos Nacionais. Assim sendo o país deu início a uma Estratégia Nacional de Formação de Quadros (ENFQ), que tem como base o desenvolvimento de um Plano Nacional de Formação de Quadros (PNFQ) que consiste num conjunto de orientações do Governo, em particular nos domínios de formação onde se verifica uma maior carência de disponibilidade de competências.

O PNFQ, tem em vista a promoção do acesso dos angolanos a um emprego produtivo, qualificado e assegurar a valorização sustentável dos recursos humanos nacionais, assim como também visa a melhoria de competências à população ativa desempregada.

A aposta do governo angolano no ensino técnico e superior foi, tal como demonstra o Relatório Conjunto do Plano Nacional de Formação de Quadros, bastante significativo para o país, de fato o país apresentou vários indicadores de melhoria na oferta de profissionais nacionais qualificados no mercado de trabalho. Porém, remetendo-nos novamente aos pensamentos de Lopes, em que o ensino por si só já não é suficiente para criar recursos humanos ativos e preparados para fazer face às mudanças radicais do mercado, e Bilhim (2012) que não querendo subordinar o sistema formal de ensino, diz que esta muita vezes não oferece igualdade de oportunidades, e não desenvolve criatividade, inovação e iniciativa nos colaboradores, é importante que as empresas angolanas invistam elas mesmas na formação contínua dos seus colaboradores, de forma a desenvolverem continuamente o seu intelectual. E isto tem sido um grande desafio.

Apesar de já existir uma consciência neste sentido, as empresas angolanas ainda vêm como barreira para o desenvolvimento do país o facto de a formação ser desajustada ao mercado de trabalho. Esta realidade mais uma vez enfatiza a necessidade da formação em contexto laboral, onde existe uma associação entre a teoria e a prática.

⁹ De acordo com as Estatísticas do Ministério de Educação e da Ciência Tecnológica.
<http://www.minct.gov.ao/todaspublicacoes.aspx>

3. CAPITULO II- ESTUDO DE CASO

3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PEA- PROJETOS EDUCATIVOS DE ANGOLA

A PEA, Projetos Educativos de Angola, sociedade constituída aos, 5 de Novembro de 2004, em Benguela, e publicada no DR III Série, nº 25 de 28 Fevereiro de 2005¹⁰, é uma instituição empresarial cujo objeto é o fomento e a gestão de Unidades de Negócios (UN) independentes prestadoras de serviços nas Áreas da saúde e Educação. Esta sociedade anónima de responsabilidade limitada teve como projeto inicial o desenvolvimento de atividade no sector do ensino, educação e formação profissional, bem como promover a criação de uma universidade técnica em Angola, realizando diligências junto de entidades nacionais e estrangeiras para assegurar o seu funcionamento¹¹.

Atualmente o negócio da PEA não se restringe apenas ao ensino superior, mas também à prestação de serviços médicos laboratoriais e odontológicos para a população angolana, e a formação e aperfeiçoamento de estudantes superiores e profissionais de análises clínicas.

3.1.1. Visão, Missão, Valores e Objetivos Estratégicos

Visão

Ser reconhecido, nacional e internacionalmente, pela excelência de sua governança corporativa, pela eficiência e eficácia de gestão e pela sua significativa contribuição ao desenvolvimento sustentável da sociedade angolana através de empreendimentos ligados à educação, à saúde, à cultura, ao meio ambiente e à melhoria de vida da população.¹²

¹⁰ PEA, (2013-2014) Relatório de Gestão (Documento Interno)

¹¹ PEA, (2014) Planeamento Estratégico da PEA (Documento interno)

¹² PEA, (2014) Planeamento Estratégico da PEA (Documento interno)

Missão

Ser um ambiente corporativo aberto, gerador de facilidades para os negócios e de desenvolvimento, direção e apoio a empreendimentos sustentáveis ligados à educação, à saúde, à cultura, ao meio ambiente e à melhoria de vida da população em todo o território nacional¹³.

Principais Valores

- Respeito à pessoa Humana
- Satisfação dos Clientes e Profissionalismo
- Excelência (qualidade em todas as dimensões, melhor a cada dia)
- Foco em resultados
- Efetividade

Os valores podem ser resumidos em um só princípio: sustentabilidade empresarial que engloba a sustentabilidade ambiental, social e económica.

Objetivos estratégicos

- Formar Profissionais Altamente qualificados e éticos
- Ser uma Instituição de Abrangência Nacional
- Ser relevante
- Atuar no mercado Corporativo
- Ser uma organização Aberta
- Ser Inovadora
- Ter Excelência de gestão
- Ser rentável e Competitiva
- Estar Integrada à Comunidade

¹³ PEA, (2014) Planeamento Estratégico da PEA (Documento interno)

3.1.2. Estrutura da Empresa

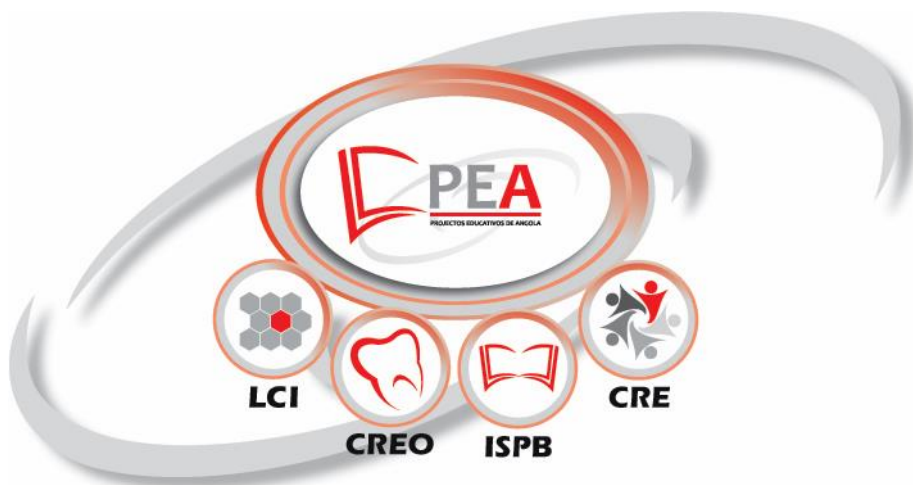
Como é possível analisar na “figura nº5”, o Organograma geral da PEA mostra uma estrutura matricial, na qual o Conselho de Administração (CA), apoiado pelas direções Corporativas, faz a gestão das Unidades de Negócio.

Relativamente às Direções Corporativas, dizem respeito a um conjunto de departamentos:

- Administração e Finanças: Responde pela área das finanças da PEA, gere as finanças da empresa e tudo o que envolve este processo.
- Gestão de Recursos Humanos (GRH): Definição e aplicação de políticas de Gestão de Pessoas.
- Marketing (MKG): Responsável pela comunicação interna e externa da empresa. Publicidade de todas UN, organização de eventos, etc.
- Qualidade: Controlo da qualidade dos serviços prestados pelas UN da PEA. Controlo do ambiente de trabalho.
- Tecnologias de Informação (TI).

As UN que compõe a atividade de prestação de serviços são quatro, nomeadamente: na área da educação o Instituto Superior Politécnico de Benguela (ISPB), e o Centro de Recursos Educativos (CRE), e na área da saúde o Centro de Reabilitação Oral e Estética (CREO) e o Laboratório Clínico Industrial (LCI). Todas estas UN são instituições empresariais autónomas, que respondem à direção Financeira e de Marketing da PEA.

FIGURA nº5 - Unidades de Negócio da PEA



Fonte: Plano Estratégico PEA

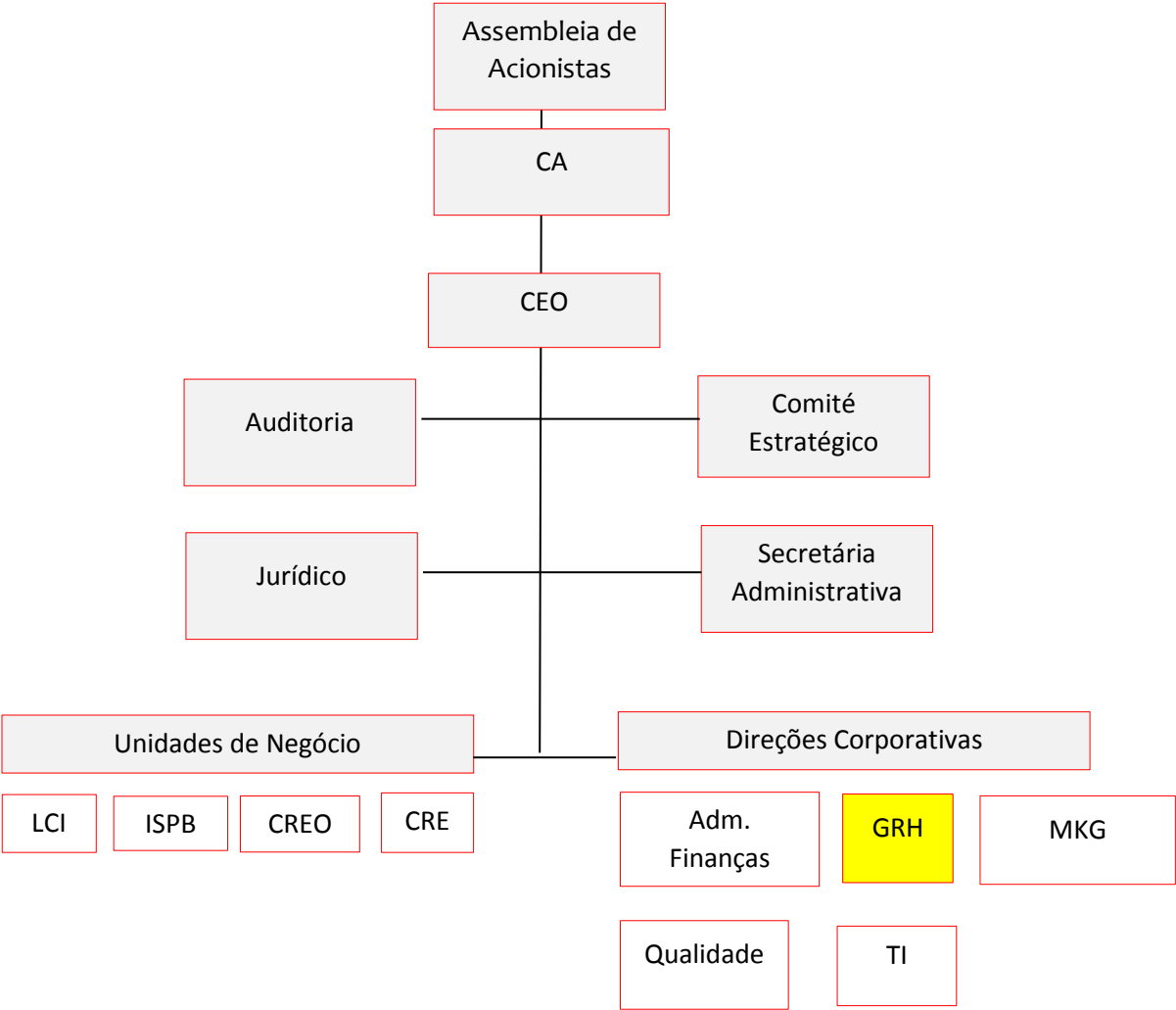
O ISPB, Instituto Superior Politécnico de Benguela é uma Instituição de Ensino Superior Privada, ministra licenciaturas nas áreas das Ciências e Tecnologias da Saúde, Engenharias e Gestão e Desenvolvimento Humano, com uma forte componente prática em laboratórios equipados com tecnologia de ponta e com uma grande integração em ambiente real de trabalho, com os estágios nacionais e internacionais.

O CRE dedica-se à formação e ao desenvolvimento de profissionais através da formação de cargos de topo, gestão ou administrativos, bem como individuais, colmatando necessidades específicas e traduzindo-as em resultados práticos. O CRE divide-se em três áreas distintas, a Formação de Curta Duração, Formação de Extensão e a área de Eventos com Palestras, Workshops e Seminários.

O CREO, tem como objeto a prestação de serviços odontológicos para a população angolana e a formação e aperfeiçoamento de profissionais da área odontológica através da formação prática.

O LCI é um laboratório de análises clínicas que inicialmente funcionava de forma exclusiva para apoio à docência, dedicando-se exclusivamente à formação dos alunos do ISPB, através de aulas práticas de análises clínicas. Atualmente, o LCI dedica-se à prestação de serviços especializados de exames clínicos. Futuramente pretende-se investir em exames industriais.

FIGURA nº 6- Organograma da PEA



FONTE: Planeamento Estratégico da PEA

3.1.3. Gestão de Recursos Humanos na PEA

Como podemos analisar na estrutura orgânica da PEA (figura nº 5), a área de GRH faz parte de um dos departamentos que compõe as direções corporativas da empresa PEA, e que, como já foi referido estas diretorias têm como principal função apoiar a o Concelho de Administração na gestão das UN.

Embora consciente da importância desta área para o desenvolvimento da empresa, como podemos analisar no Relatório de Gestão do CA da PEA relativamente ao ano de 2013-14, a direção de recursos humanos desta área ainda está sem respetivo titular. Realidade que se verifica desde o final do ano, até ao momento.

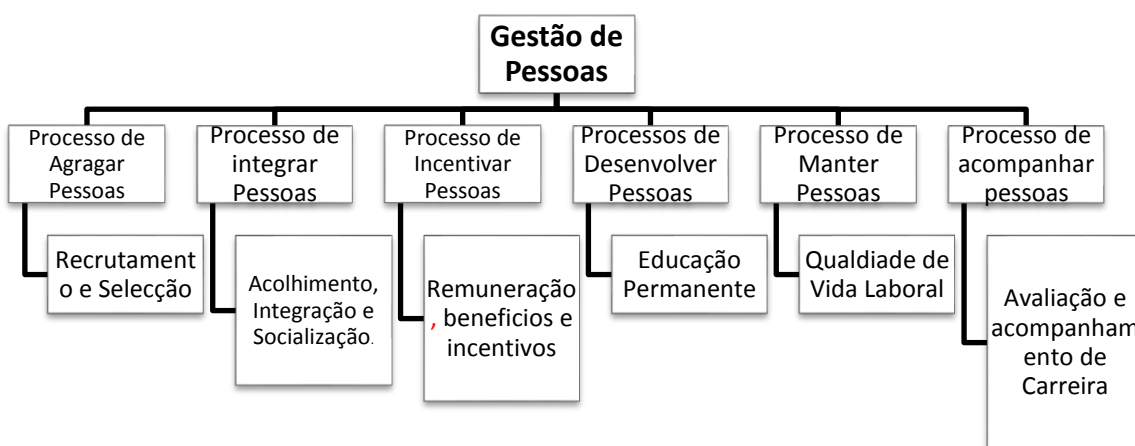
Até então, sendo o ISPB a UN pioneira, e possuindo grande parte dos colaboradores do universo PEA, este foi a única UN que já possuiu um técnico de GRH que apenas esteve empenhado na elaboração dos quadros do pessoal, tabelas salariais e processamento de salários.

As funções estratégicas da direção de RH têm sido exercidas por um administrador e as operacionais repartidas pela direção de Administração e Finanças e pelas unidades de negócios. A operação relativa ao processamento de salários foi terceirizada.

Em 2013, foi criado um documento de apoio à área de GRH da empresa, criado por um dos elementos do CA, a Política de Gestão de Pessoas da PEA, onde constam algumas políticas de Gestão de Recursos Humanos e os programas projetados nessa ordem. De acordo com este documento, “ a Política de Gestão de Pessoas da PEA é a estratégia que orientará o desempenho e a contribuição dos seus funcionários e colaboradores, visando o cumprimento dos papéis que assume frente à sociedade. São decisões de carácter estruturante que passam a orientar o Planeamento e a operacionalização de ações que atendem os interesses da organização e dos funcionários e colaboradores. Tem como premissa o fato, de que a atuação e os resultados da Instituição dependem da forma como as pessoas estão organizadas, capacitadas, convivem de forma produtiva e harmoniosa, dão respostas imediatas e corretas às demandas, potencializam nas equipas de trabalho as experiências que possuem, registam e compartilham o conhecimento na organização”.

Considerando o exposto, o Conselho de Administração da PEA, estabelece que a sua Política de Gestão de Pessoas deve ser construída numa linha de orientação fundada nos pressupostos e premissas acima mencionadas, na legislação pertinente aplicável à gestão de pessoas, nas rotinas existentes na PEA, bem como nos indicadores identificados no Relatório de Gestão do Conselho de Administração da PEA e no Planeamento das Ações para 2013-2014 devendo ser materializada por via dos processos de agregar, integrar, incentivar, desenvolver, manter e acompanhar pessoas, conforme ilustrado no esquema seguinte:

FIGURA nº7- Processo de Gestão de Pessoas



FONTE: Política de Gestão de Pessoas da PEA (2013), (baseado em CHIEVENTAO, 2005)

Cada processo incorpora um conjunto de atividades que devem ser desenvolvidas numa cadeia de políticas específicas nas quais devem estar respaldados os valores, ética, qualidade, humanização, respeito aos princípios, integralidade, universalidade, equidade, resolubilidade, valorização e qualificação profissional, compromisso social, construção e socialização do conhecimento, competência profissional, articulação ensino, pesquisa extensão e assistência e inovação com os alicerces da Política de Gestão de Pessoas conferindo ao mesmo.

Embora os esforços da PEA, consolidados nos documentos analisados, a nível prático a gestão de pessoas na PEA ainda considera-se insatisfatória. Porém, a PEA não descora sobre a importância de consolidar esta área, uma vez que tem a consciência que para continuar a ser uma empresa de excelência necessita de melhorar a este nível. Assim sendo, um dos grandes objetivos para os anos de 2015 foi o de desenvolver um Plano de Gestão de RH adaptado a realidade da empresa, e encontrar pessoas capazes para aplicar e conduzir políticas de Recursos Humanos na PEA e nas UN.

3.1.3.1. Política de Formação e Desenvolvimento de RH da PEA

Uma das políticas abordadas no documento referente às Políticas de Gestão de Pessoas da PEA (2013), é a política de Capacitação e Desenvolvimento Profissional e Pessoal. De acordo com o documento esta política tem os seguintes objetivos:

- a) Criação de programas específicos voltados a garantir a devida cobertura da vida funcional do funcionário e colaborador, desde o seu ingresso na Unidade Estratégica de Negócio, com vista a estimular a sua promoção e devida integração no sistema PEA;
- b) Capacitação dos funcionários e colaboradores técnico-administrativo admitidos na PEA, deve garantir a sua devida ampliação e estruturação, adequando-a à necessidade institucional e ser respaldada no Plano de Carreira dos Técnicos, dos Administrativos e no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos;
- c) Criação de programas com estratégias voltadas a promover momentos de reflexão sobre o trabalho do dia-a-dia em uma instituição promotora de negócios, voltados a ampliar a visão do funcionário e colaborador, pautada nos valores estabelecidos para PEA, como um sistema aberto que interage no meio ambiente em que atua;
- d) Criação de ações de capacitação devem ser estruturadas no sentido de permitir o técnico ou o administrativo ascender na sua carreira funcional, potenciando ao mesmo tempo o aperfeiçoamento nas suas atividades diárias com uma melhor aplicação dos seus conhecimentos e habilidades;
- e) Criação de programa de Capacitação de Gestores visando a capacitação técnica do gestor para o exercício do cargo, além de promover uma reflexão do perfil do gestor desejável inserido no sistema da PEA.

3.2. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A questão principal de investigação nesta tese é a de perceber se a Política de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos da PEA (Projetos Educativos de Angola), tem contribuído para melhorar o desempenho dos seus colaboradores nas diferentes áreas de negócio. Assim como também, analisar se esta tem contribuído para os objetivos estratégicos da empresa.

Para o efeito, foi conduzido um estudo de caso de natureza qualitativa, acompanhado por consultas bibliográficas de conceituados especialistas nacionais e estrangeiros, e complementados, de forma sistemática, por pesquisas eletrónicas em diversos sites/links nacionais e internacionais, o que permitiu localizar alguns estudos científicos relacionados com as questões do trabalho e da formação.

A pesquisa também foi complementada com documentos internos da PEA.

Opta-se pelo estudo de caso, por ser uma abordagem metodológica de investigação adotada para abordar contextos complexos. De acordo com Yin (2001), esta permite que os investigadores retenham características gerais e significativas de acontecimentos reais. Segundo Bell (1989) o estudo de caso é um método de pesquisa, cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos.

Pontes (2006) afirma que é um tipo de investigação aplicado sobre uma situação específica, em que nós investigadores, acreditamos ser única ou muito especial, o que, tendo em conta a realidade em que o estudo será efetuado, se aplica.

É possível caracterizar o estudo de caso de acordo com Ludke e André (1986), para estes dois autores os estudos de caso: (i) visam à descoberta, na medida em que podem surgir, em qualquer altura, novos elementos e aspetos importantes para a investigação, além dos pressupostos do enquadramento teórico inicial; (ii) enfatizam a interpretação em contexto, pois todo o estudo desta natureza tem que ter em conta as características da escola, o meio social em que está inserida, os recursos materiais e humanos, entre outros aspetos; (iii) retratam a realidade de forma completa e profunda; (iv) usam uma variedade de fontes de informação; (v) permitem generalizações naturalistas; (vi) procuram

representar as diferentes perspetivas presentes numa situação social; e (vii) utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros métodos de investigação.

A metodologia de natureza qualitativa será desenvolvida, com recurso à técnica de entrevista semiestruturada, pelo facto de, segundo Fletcher (1996), apresentar um conjunto de técnicas interpretativas, que apresentam vantagens na obtenção de interpretações mais fidedignas sobre o reconhecimento entre o saber e a ação para a produção de conhecimento sobre uma dada matéria.

Segundo Bilhim (2000, p.50), os métodos qualitativos “constituem um conjunto organizado de técnicas interpretativas, as quais tentam descrever, decodificar e traduzir o significado (não a frequência) de certos fenómenos que ocorrem no mundo social”. Por outro, este método não tem como objetivo confirmar ou enfraquecer hipóteses constituídas previamente, o que se pretende é, a compreensão do comportamento do sujeito a partir da perspetiva do sujeito de investigação (BOGDAN, 1994).

Silverman (1998 p. 13) na sua obra *Qualitative Research*, confirma que a técnica da entrevista tem uma maior sensibilidade em deixar as pessoas falarem abertamente das questões lhes que são colocadas. Uma vez que procura-se saber a opinião individual dos colaboradores sobre o tema. Esta técnica torna-se relevante para a pesquisa.

Sendo assim, embora algumas críticas feitas pelo fato de basear-se em interpretações e observações, optei por desenvolvê-la pois é um modelo menos rígido, que atribui uma maior liberdade aos entrevistados e ao próprio entrevistador, permitindo explorar melhor os conteúdos abordados e aprofundar elementos que podem ir surgindo durante a entrevista, observar de forma mais clara as atitudes dos entrevistados enquanto respondem.

3.3. AMOSTRA E CONTEXTO

O CREO, é uma das grandes apostas da empresa PEA no mercado. Esta UN é estrategicamente uma das mais importantes para o desenvolvimento da empresa. De acordo com o jornal de Angola de 29 de Julho de 2004, relativamente à data em questão, “O país possui 22 médicos estomatologistas (dentista) e mais de duzentos técnicos básicos para atender um universo de cerca de 12 milhões de habitantes...” Na província de

Benguela, em 2007, existiam apenas 3 dentistas, dois no município de Benguela e um no município de Lobito, que conjuntamente faziam cerca de 8.000 atendimentos por ano.

A população da Província de Benguela, da ordem de 2 milhões de pessoas, gera em princípio, uma demanda potencial de 2 milhões de consultas ao ano, considerando que uma pessoa vá ao dentista uma vez por ano.

Estes dados ajudam-nos a confirmar que em Angola os serviços relativos à saúde bucal são ainda incipientes, a população de um modo geral não tem acesso a esse serviço, ou seja, não há ainda um sistema de saúde bucal que possa atender à sociedade. Em consequência destes fatos há uma grande demanda reprimida. Esta realidade faz do CREO uma empresa que reúne condições para se realçar no mercado.

Embora a fraca concorrência na província de Benguela, o CREO tem atualmente uma forte concorrência em Luanda, capital do país, que de momento já possui clínicas de alto padrão, e no exterior para aqueles que podem obter estes serviços em seus países de origem, ou mesmo para um restrito público angolano que pode obtê-los em países na Europa ou no Brasil por exemplo. Este cenário obrigou a PEA a fazer um grande investimento económico em infraestruturas e equipamento de ultima ponta, como também o investimento em recursos humanos expatriados.

Tudo o que foi exposto nos parágrafos anteriores justificam o porquê da escolha desta UN, como amostra para o trabalho que se vai desenvolver. Sendo esta uma área chave não só a nível empresarial para a PEA, mas também a nível social. Entenda-se esta escolha como um ponto de partida para analisar a realidade da PEA, que depois deverá refletir-se também nas outras UN da empresa.

A nível de recursos humanos o CREO conta de momento com vinte e três funcionários distribuídos da seguinte forma:

QUADRO nº1- QUADRO DE PESSOAL CREO¹⁴

CARGO	Nº DE COLABORADORES
Diretor da CREO	1
Gerente	1
Auxiliar Administrativo	1
(Médico Dentista) Estomalogista	1
(Médico Dentista) Prostonodontista	1
(Médico Dentista) Ortonodontista	1
(Médico Dentista) Implantologista	1
Responsável por laboratório de Próteses	1
Técnico de Próteses	2
Aux. de Laboratório de Próteses / Aux .Dentária	4
Auxiliar de Esterilização	3
Higienista	2
Técnico de Raios-X	2
Rececionista	2
TOTAL	23

Fonte: Elaboração Própria.

Futuramente um dos objetivos da PEA e do CREO é o de aumentar o número de recursos humanos, face ao aumento de número de clientes que se almeja com todo o investimento tecnológico que se tem feito.

Estas intenções entram em conflito com o contexto atual que se vive no país. A crise financeira em Angola provocada pela quebra do preço da principal fonte de receitas do país, o petróleo, desde Junho de 2014, veio desregular as contas das empresas angolanas¹⁵.

¹⁴ PEA, (2014) Planeamento Estratégico da PEA (Documento interno).

¹⁵ <https://www.publico.pt/mundo/noticia/entre-o-lixo--e-o-luxo-angola-sobrevive-a-crise>. (Edição de 19 de Abril de 2015)

Assim sendo a empresa tem sentido uma queda nas suas receitas anuais. Outra dificuldade que a empresa tem sentido nos últimos anos devido ao mesmo problema financeiro é o de continuar a garantir a vinda e estadia de expatriados para trabalhar nas duas UN. O CREO tem alguns recursos humano expatriados (Cuba é maioritariamente o seu país de origem), cujo contributo tem sido essencial principal no que diz respeito a troca de experiências e conhecimentos com os recursos humanos nacionais.

Esta realidade do CREO, salienta uma vez mais a importância da empresa ter uma política de Formação e Desenvolvimento de RH bem estruturada de acordo com a realidade em questão. E lembrando as palavras de Bilhim (2009) e Lopes (2012), a aprendizagem organizacional é a melhor forma das empresas desenvolverem as competências dos seus recursos humanos, tornando a empresa mais competitiva, sendo esta a melhor forma das empresas enfrentarem épocas de instabilidade económica.

3.4. ANÁLISE DE DADOS

3.4.1. Análise de Conteúdo

Um dos momentos importantes do desenvolvimento do método de pesquisa qualitativo é a análise do conteúdo recolhido, pois é este momento que nos permite ordenar, estruturar e dar significado aos dados obtidos durante a pesquisa, e assim tirar as nossas próprias conclusões.

É possível distinguir três tipos de análise de dados: Análise Documental, a Análise do Discurso e a Análise de Conteúdo .

A análise documental passa pela identificação e apreciação de documentos para um determinado fim (MOREIRA, 2005). Ela é feita ela para produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenómenos, sendo que o investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e, na medida do possível, fazer inferências (SÁ-SILVA, ALMEIDA E GUINDANI, 2009).

O discurso é uma prática social na medida em que a linguagem implica que a compreensão do seu uso seja um modo de ação historicamente situado e constituído socialmente. Assim sendo, a análise discurso procura compreender como os objetos simbólicos produzem sentidos, analisando os próprios gestos de interpretação, mas

trabalha seus limites e seus mecanismos como parte dos processos de significação (ORLANDI, 2007).

A Análise de Conteúdo (AC), técnica que será utilizada neste trabalho, é uma técnica de análise de dados que teve maior destaque nas ciências sociais, com a publicação do manual *L'analyse de contenu* (Análise de Conteúdo) da autora francesa Laurence Bardin, em 1977.

De acordo com a autora a AC passa por:

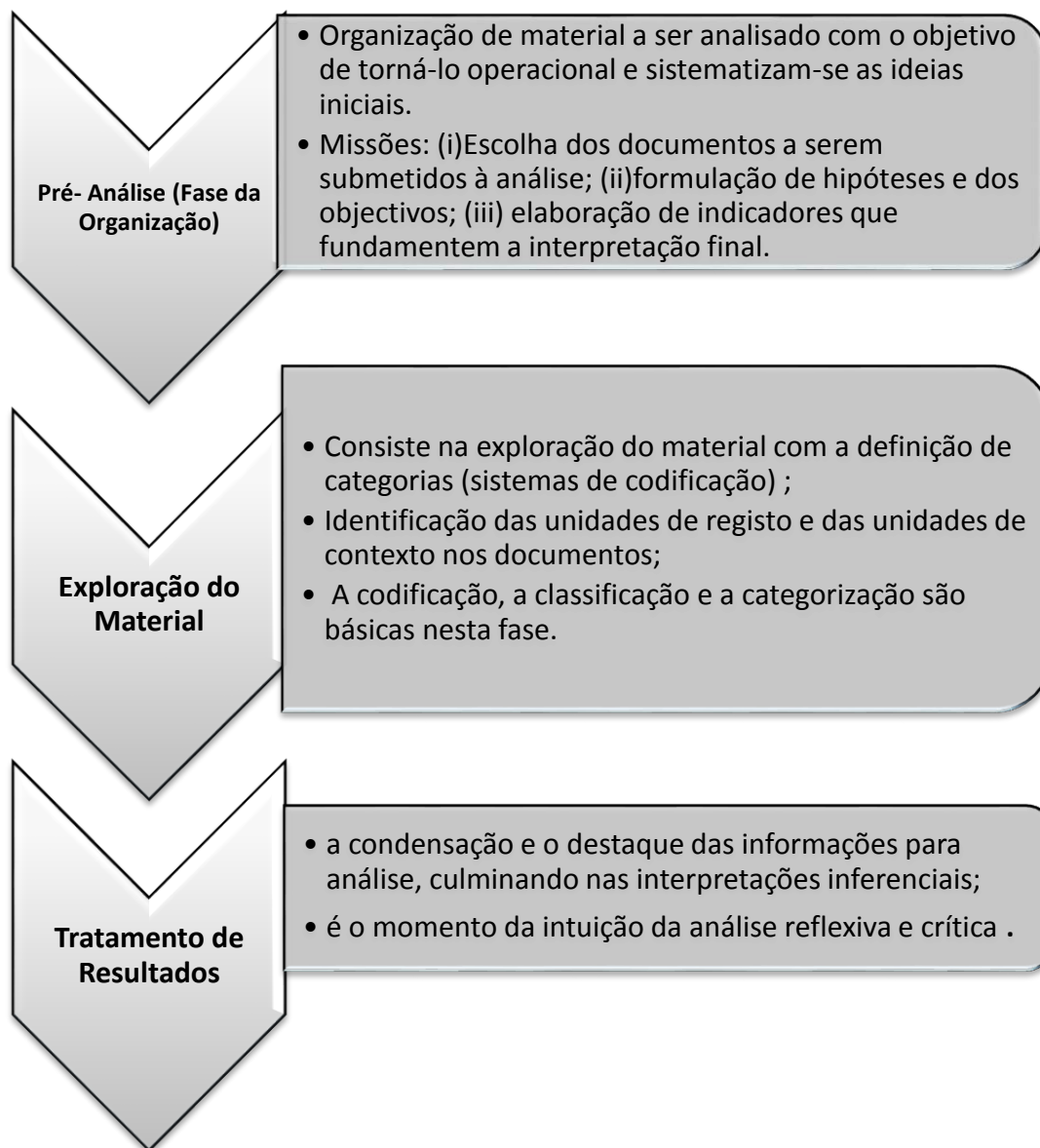
Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção /recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2009, p.44).

AC tem uma dimensão descritiva que relata o que foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista face ao objeto e estudo, recorrendo a um sistema de conceitos teóricos cuja articulação permite formular regras de inferência (GUERRA, 2006).

Bardin (1977, p.95-101), “as diferentes fases da Análise do Conteúdo (...) organizam-se em três polos cronológicos”:

- 1) Pré-análise;
- 2) A exploração do material;
- 3) O tratamento dos resultados.

FIGURA Nº 8- Fases da Análise de Conteúdo (AC)



Fonte: Elaboração Própria (com base em Bardin (1977)).

Em termos práticos, a fase de pré-análise (figura nº8) foi feita através da análise de vários documentos internos da PEA, onde foi retirada informação essencial para este trabalho, e através da transcrição das entrevistas realizadas no CREO. Após a sua transcrição estas foram cuidadosamente analisadas, e relativamente às entrevistas feitas aos colaboradores

do CREO (anexo 4) , foram salientadas as frases/ palavras consideradas nucleares para o tema em questão.

Em seguida, já na 2ª fase a etapa da codificação na qual são feitos recortes em unidades de registo (UR- é o menor recorte de ordem semântica que se liberta do texto, podendo ser uma palavra-chave, um tema, objetos) e de contexto (UC – deve fazer compreender as unidades de registo, tal qual a frase para a palavra, representando um segmento da mensagem, mais lato do que a unidade de registo). Este também é o momento da categorização, ou seja, a passagem dos dados brutos para os dados organizados.

Assim sendo foi desenvolvida uma tabela de categorização da análise de conteúdo das entrevistas (anexo 5). Esta tabela é constituída pelas categorias e as respetivas subcategorias, unidades de registo e unidades de contexto, sendo que as unidades de registo se encontram sublinhadas nas unidades de contexto. As unidades de contexto são sinopses das entrevistas, ou seja, são sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis ao que disseram os entrevistados (GUERRA, 2006).

Após a categorização das respostas conseguidas, passamos a fase da interpretação (tratamento dados). Muito embora tenha sido utilizada uma metodologia qualitativa que privilegia a qualidade e não a frequência das respostas, optou-se pela criação de gráficos que condessam a informação fornecida pelos colaboradores entrevistados dessa forma ajuda a compreender melhor os dados recolhidos durante a entrevista.

3.4.2. Recolha de Dados

Para obter informação sobre a forma como a Política de Formação e Desenvolvimento de RH tem sido desenvolvida no CREO foi então desenvolvida uma entrevista semiestruturada, como já foi referido no ponto 3.2. Este tipo de entrevista permitiu-me dar alguma liberdade aos entrevistados, de forma a estes sentirem-se confortáveis para exprimir as suas opiniões sobre o tema em questão, assim como apresentar um guião adaptável que me possibilitou explorar melhor os assuntos.

Destes vinte e três colaboradores serão entrevistados sete funcionários, nomeadamente:

- a) Responsável pela Unidade de Negócio (Diretor) (1) (Terá um guião específico)
- b) Supervisor / Gerente (1)
- c) Auxiliar Administrativo (1)

- d) Área Operacional (Médico Dentista/ Prosthodontista) (1)
- e) Área Operacional (Auxiliar Dentária / Lab. Próteses) (1)
- f) Área Operacional (Auxiliar de Esterilização) (1)
- g) Rececionista (1)

A preocupação foi escolher colaboradores de diferentes níveis de responsabilidade e funções e analisar diferentes perspetivas relativamente ao tema em questão, uma vez que a política de formação e desenvolvimento de RH de uma empresa deve contemplar todos os níveis hierárquicos de uma empresa.

As entrevistas foram feitas na empresa em questão, nomeadamente o CREO, e as questões colocadas foram previamente preparadas através de um guião (anexo 1 e 3), que tiveram como base a problemática em estudo. Antes de passar à entrevista foi feito um breve enquadramento para poder contextualizar os entrevistados sobre o tema em questão, para que estes pudessem entender melhor em que consiste a Formação Contínua de RH, e para perceberem a importância da sua participação neste trabalho. Todos os entrevistados responderam às questões de forma individual, e todas as entrevistas foram gravadas (com o consentimento prévio dos entrevistados) e posteriormente transcritas (ver anexo 2). Estas têm a duração de 20 a 35 minutos.

Foram criados dois guiões de entrevista, um direccionado apenas ao diretor do CREO (anexo 1) de forma a entender qual o papel da direção e a sua posição sobre este tema (a intenção inicial era a de o próprio Diretor da PEA, mas este esteve indisponível durante o período de recolha de dados, devido a viagens que teve que fazer ao exterior).

O Outro guião foi criado diretamente para os funcionários da empresa (anexo 3), e de forma geral são questões que têm como intuito primeiro entender até que ponto estes funcionários reconhecem a importância da Formação e Desenvolvimento de RH em uma empresa, assim como conhecer a realidade do CREO face a este tema, de acordo com a opinião da parte que é mais afetada, ou seja, os recursos humanos.

As questões foram elaboradas com base nas pesquisas feitas durante a exploração bibliográfica sobre o tema, a análise de vários estudos científicos e também alguns trabalhos académicos sobre o mesmo tema.

As questões elaboradas tiveram como finalidade entender como o processo de Formação Profissional Contínua e o Desenvolvimento dos RH têm sido encaradas e desenvolvidas na empresa, e desta forma conseguir dar respostas à nossa pergunta de partida, que volto a relembrar: **De que forma a política Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH da PEA contribui para o desenvolvimento dos seus colaboradores?**

Após a entrevista as questões foram imediatamente transcritas (anexo 2 e 4), para garantir a qualidade e a essência das mesmas. O tratamento dos dados obtidos durante a entrevista foi feito com base na Análise de Conteúdo.

3.4.3. Interpretação de Resultados

Considerando os pensamentos de Lopes (2010) a importância da temática da conceção e da gestão da formação parece ser consensual, quer no que toca à necessidade de inovação conceptual neste domínio, quer no que respeita à tomada de consciência da imensa dificuldade da sua operacionalização. É isto que torna este tema tão pertinente, independentemente da realidade em que estejamos inseridos.

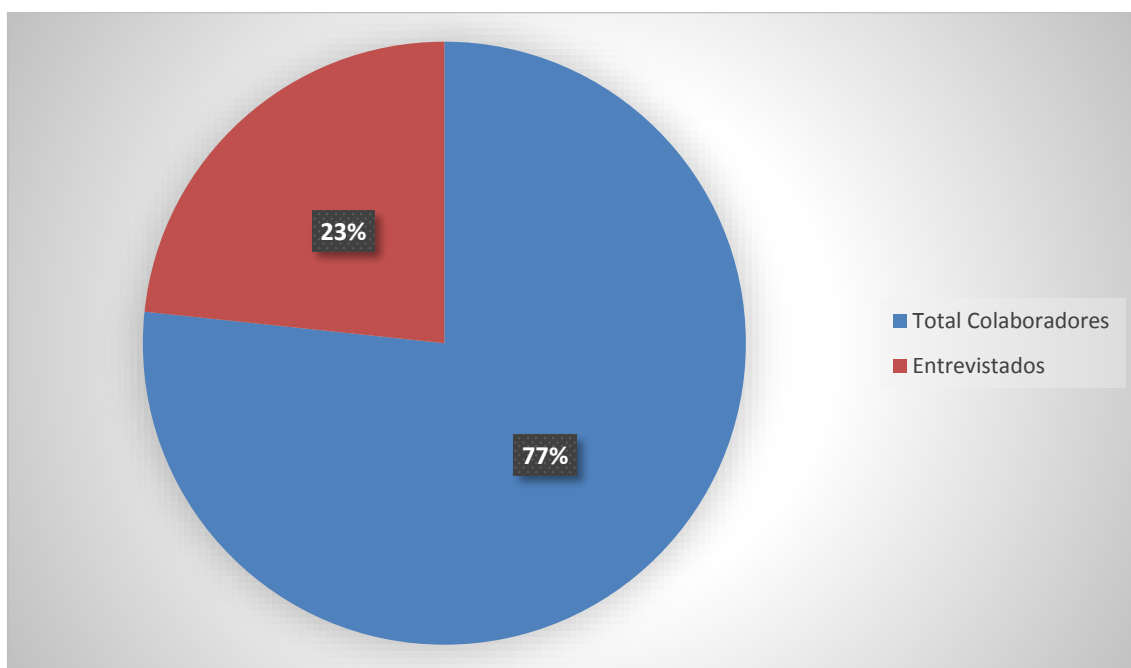
Na Europa as empresas consideram a Aprendizagem ao Longo da Vida fundamental, na medida em que permite a articulação entre o desenvolvimento pessoal, profissional e a coesão social. Em Angola, importância da formação no seio da empresa tem sido reconhecida porém a complexidade da sua aplicação torna necessário o estudo da realidade das suas empresas, para melhor se desenvolverem esta e outras políticas de GRH.

Como já referi anteriormente, o estudo de caso que levo a cabo procura analisar como o CREO, enquanto UN da PEA, tem conduzido os seus colaboradores ao desenvolvimento em prol do sucesso da mesma. Para o efeito dos 23 colaboradores que compõe a amostra foram entrevistados sete, sendo que seis são colaboradores da empresa e um é o próprio diretor do CREO. Como podemos analisar no gráfico nº1, a representatividade dos entrevistados é de 23% face a amostra.

O representante da empresa foi entrevistado através de um guião de entrevista (anexo 1) específico, uma vez que tem um papel e responsabilidades específicas dentro da empresa, logo poderá dar o seu contributo sobre outro ponto de vista.

Devido à falta de disponibilidade dos colaboradores para serem entrevistados, a prioridade foi entrevistar não um grande número de entrevistados, mas sim entrevistar colaboradores de diferentes áreas, escolaridade, e até o tempo de trabalho na clínica.

GRÁFICO Nº1-Representatividade dos entrevistados.



Fonte: Elaboração Própria.

Começando pelos colaboradores entrevistados (anexo 3 e 4), na tabela abaixo, é possível confirmarmos esta diversidade de acordo com as respostas dadas nas entrevistas. Esta diversidade é importante uma vez que como sabemos a Formação Profissional e Contínua é uma atividade que deve abranger a organização como um todo, e não só partes dela, assim sendo deve ser acessível a todos os colaboradores da empresa independentemente da sua função e habilitação literária. A aposta no ensino é uma realidade nos colaboradores do CREO. Como podemos constatar através da entrevista e observação, os colaboradores mostram-se preocupados em estudar mais para poder melhorar na sua carreira.

Também considerei importante saber o tempo de estadia na empresa. Desta forma também é possível perceber se a este nível existem diferenças na forma como a empresa lida com os seus colaboradores, assim como também medir o empenho dos próprios colaboradores para com a empresa.

TABELA Nº 2- Características dos colaboradores entrevistados

Funcionários CREO	Função	Hab. Literária	Tempo de Trabalho
Entrevistado 1	Rececionista	Freq. Universitária	1
Entrevistado 2	Assistente Dentária	Freq. Universitária	4
Entrevistado 3	Auxiliar de Esterilização	Freq. Universitária	2
Entrevistado 4	Assistente Administrativo	Ensino Secundário	3
Entrevistado 5	Gestor	Licenciatura	4
Entrevistado 6	Médico Dentista	Licenciatura	3

Fonte: Elaboração Própria.

Independentemente das diferentes características que estes colaboradores apresentam, as suas repostas face à importância da Formação Profissional e Desenvolvimento foi em alguns pontos similar. Para os colaboradores do CREO, a grande importância desta política passa pelo fato de ela contribuir para o seu desenvolvimento a nível da execução das suas funções na empresa, associado ao desenvolvimento da própria empresa (gráfico nº2). Este reconhecimento da formação como fator imprescindível para uma empresa, já é um bom ponto de partida para que ocorram mudanças no seu seio. Esta questão ajudou a compreender que existe uma abertura por parte dos colaboradores face à sua formação, e este já é uma característica positiva para a chamada organização aprendente.

Por outra, a formação também é vista como preparação dos colaboradores para as constantes transformações tecnológicas que o mundo empresarial deve acompanhar, para fazer frente à concorrência.

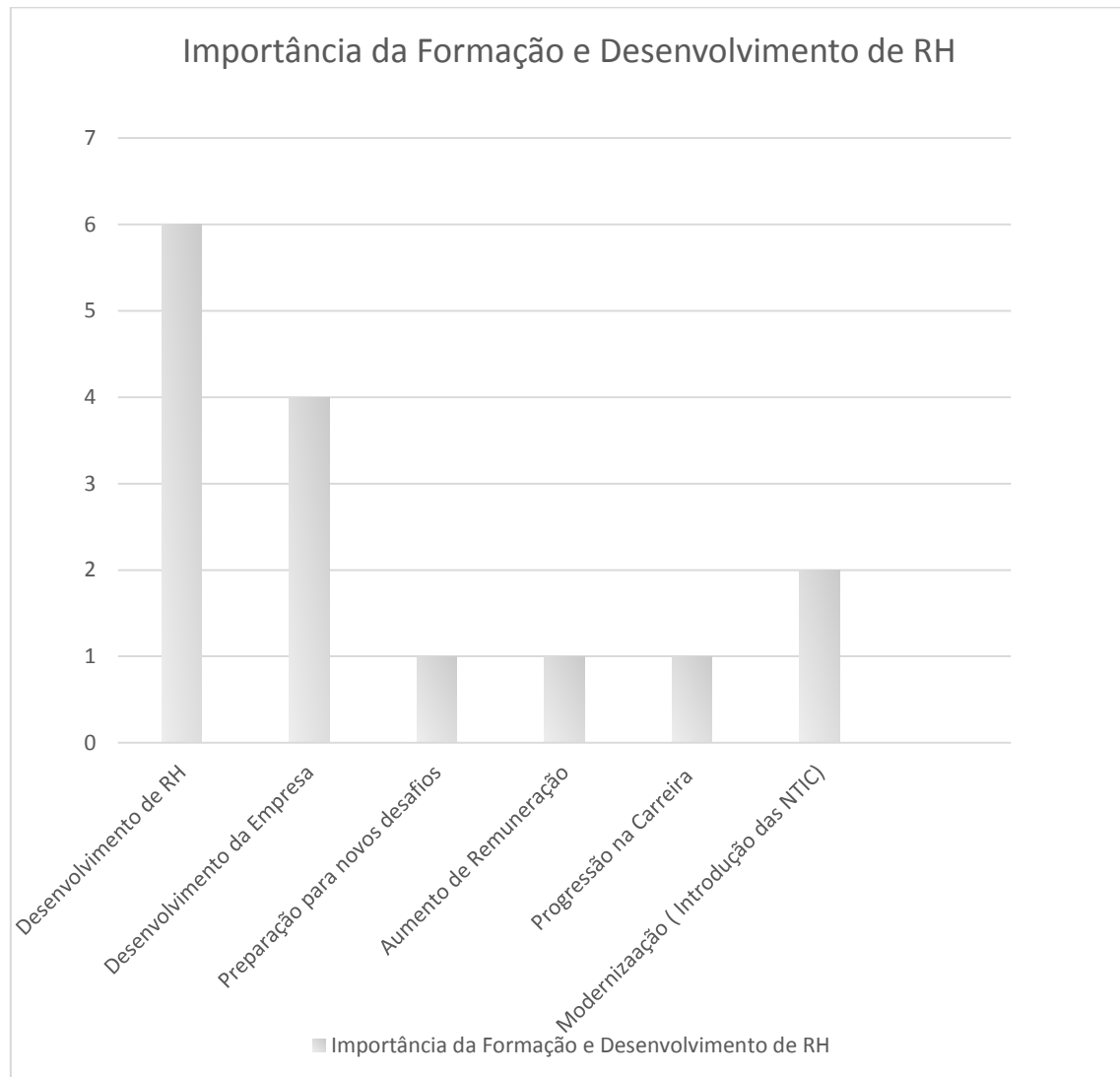
Fatores como aumento da remuneração e progressão da carreira também foram mencionados nas respostas mas com menos frequência.

Quanto ao diretor do CREO, quando questionado sobre a importância da Formação e Desenvolvimento de RH para a empresa (anexo 2), este revela que tendo em conta a dificuldade de recrutar nacionais qualificados na área da saúde dentária, a formação profissional seria a solução para a dificuldade de qualificação dos mesmos.

Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola

Embora a noção da importância da formação ser unânime tanto nos colaboradores da empresa como próprio diretor, foi possível constatar que, tal como abordado anteriormente por alguns autores neste trabalho, a sua aplicação e desenvolvimento na empresa tem sido complexa e quase inexistente.

GRÁFICO Nº 2- Importância da Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH para os colaboradores da PEA



Fonte: Elaboração própria.

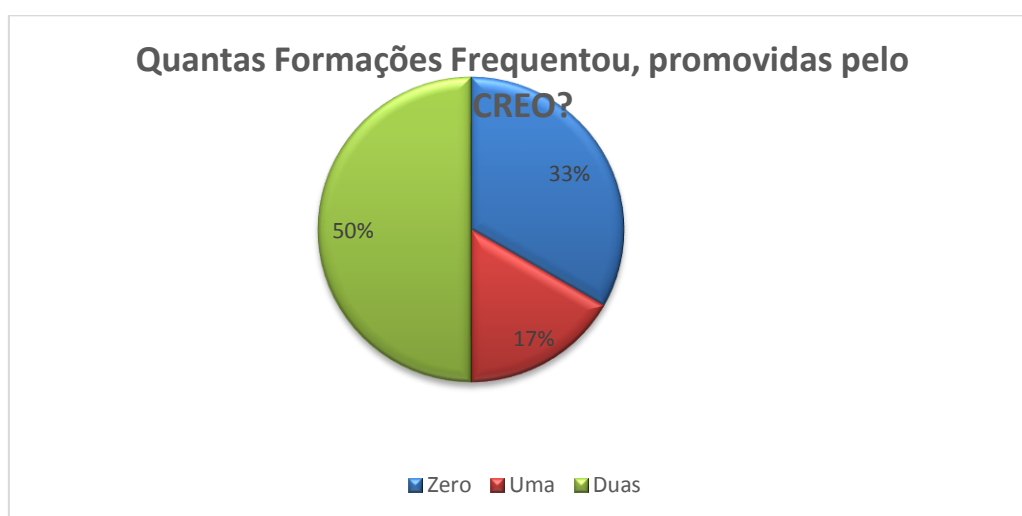
Esta constatação passa pelo fato de em primeiro lugar a empresa mãe PEA, não possuir de momento um órgão de Gestão de Recursos Humanos¹⁶, que se dedique a Gestão de Pessoas não somente a nível administrativo mas também às políticas de GRH. Assim

¹⁶ Como nos foi possível constatar no ponto 3.1.2 sobre a estrutura da PEA.

como também a sua UN, CREO, não ter nenhum técnico de Gestão de Recursos Humanos para fazer um acompanhamento mais próximo aos colaboradores da empresa. De acordo com o diretor do CREO, cabe à gestora da empresa, as funções de gestão de recursos humanos, segundo o qual passa apenas por, lançamento de horas de trabalho, mapas salariais, mapa de férias, e outras funções administrativas.” Estas informações são depois direcionadas para a PEA, e aí sim é feito o processamento salarial. O Pagamento de salários é feito diretamente pela PEA, que de momento também não tem Diretor de Gestão de Recursos Humanos”.

Relativamente à formação, quando questionados sobre o número de formações desenvolvidas pela empresa, constata-se que em 4 anos (tempo máximo de colaboração na empresa dos trabalhadores entrevistados) a empresa desenvolveu no máximo duas formações, das quais uma geral para a introdução de um novo sistema informático(todos ou a maior parte dos colaboradores frequentou esta formação) e uma mais específica para os auxiliares dentários (que não foi concluída de acordo com o testemunho de uma colaboradora) . Foi possível perceber através das suas respostas que embora seja uma inovação importante para a empresa, a nível pessoal as formações desenvolvidas não contribuíram em grande escala para a execução das suas tarefas, também não contribuí-o para motivação face ao trabalho que realizam na empresa.

GRÁFICO Nº3 - Número de Formações proporcionadas pelo CREO



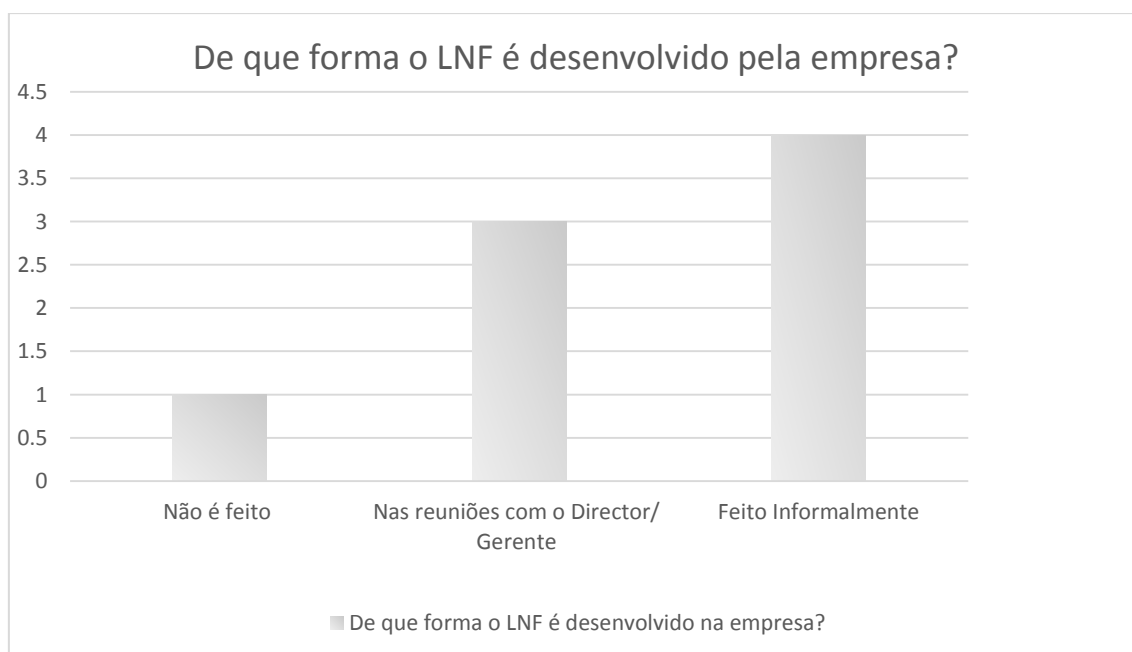
Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com o relato do diretor do centro clínico, embora algumas condicionantes, têm sido desenvolvidas na empresa aquilo que o próprio chama de “mini formações”. Para ele as “mini formações” são pequenas formações conduzidas pelos médicos dentistas mais experientes do centro clínico sobre temas ou casos práticos considerados pertinentes para os colaboradores que prestam serviços de saúde.

A condução e aplicação do processo de Formação Contínua numa empresa é uma das grandes questões da Gestão da Formação que a torna tão complexa. Como foi analisado anteriormente, para que esta atividade seja bem sucedida tem que ser bem aplicada à realidade da empresa. Deve ser criada e desenhada com base em vários fatores como o LNF.

No CREO, o LNF é feito de forma muito informal como foi possível observar e reter das respostas dos colaboradores entrevistados. Ou seja, a forma como levantam as necessidades dos colaboradores é realizada ou durante a execução das suas tarefas, onde a gestora ou outro médico mais experiente, de forma esporádica, procuram questionar sobre as dificuldades dos seus colegas ou então durante as reuniões semanais e mensais com a gerente e o diretor. As respostas dos colaboradores foram confirmadas pelo diretor, que diz que durante as reuniões mensais uma das questões levantadas é sobre as dificuldades que os colaboradores sentem ao desenvolver as suas tarefas.

GRÁFICO Nº4- Levantamento de Necessidade de formação no CREO



Fonte: Elaboração Própria.

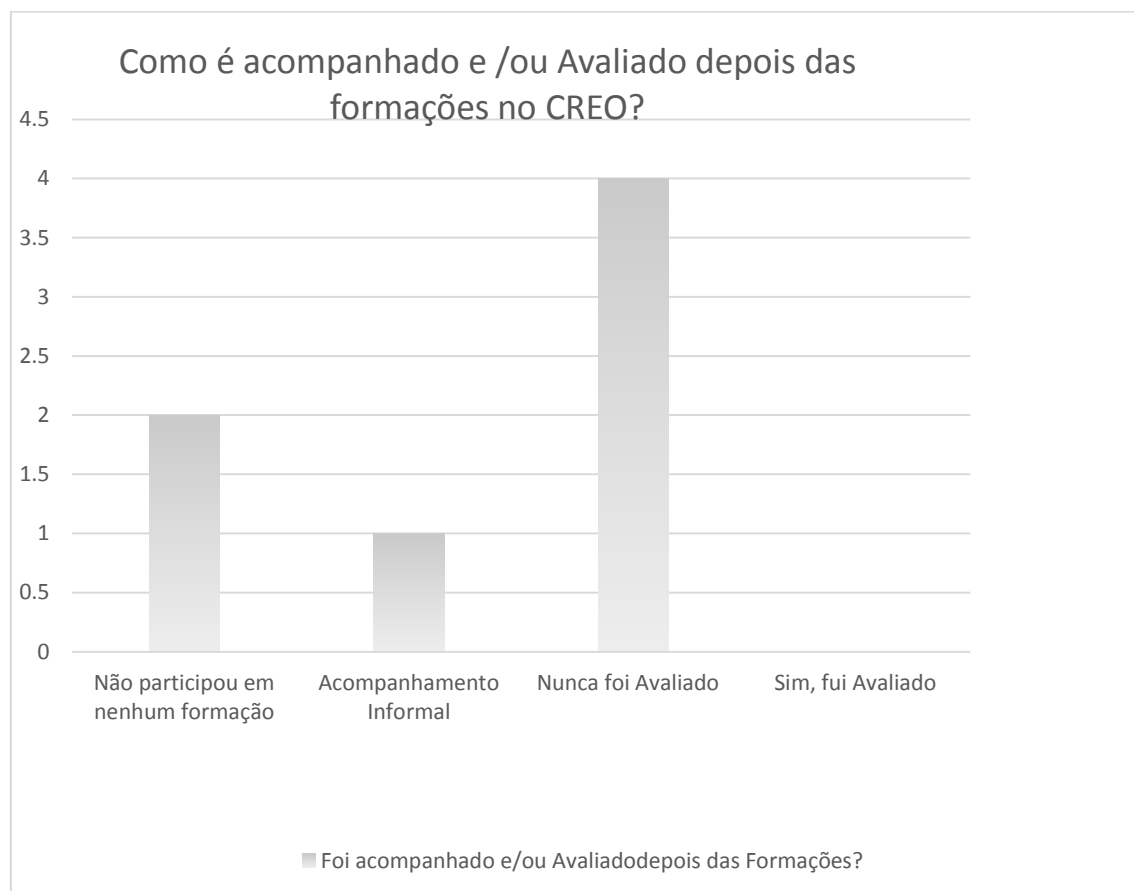
Do ponto de vista teórico, o Levantamento de Necessidade de Formação é uma fase fundamental no processo de formação Profissional e Contínua. É esta fase que permitirá criar um plano de formação para as empresas. É o que nos permite analisar a qualidade do colaborador face ao que se exige dele (relativamente à função que desempenha).

Analisando o método de LNF levado a cabo pelo CREO, este demonstra-se insuficiente, pois apenas permite aos superiores encontrarem dificuldades relativamente à informação que é transmitida pelos próprios colaboradores. É importante analisar para além do que estes consideram ser difícil, também os erros na execução das tarefas (e não só) e registá-los para tentar eliminá-los. O registo das necessidades é muito importante. A dificuldade de um colaborador poderá ser a dificuldade de outro (assim como com os erros), logo fazendo o seu registo é mais fácil resolver os problemas sublinhados, não só em colaboradores aonde se verificaram tais problemas, como também nos restantes.

Também como abordamos no ponto relativo à Avaliação da Formação, a avaliação é um elemento fundamental em todo o processo, saltar este passo vai condicionar os efeitos da formação na empresa.

O gráfico nº5 diz respeito ao acompanhamento e/ou avaliação das formações.

GRÁFICO Nº5 – Acompanhamento e Avaliação da Formação no CREO



Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com as respostas registadas a maior parte dos colaboradores (que dizem ter frequentado algum tipo de formação) diz nunca ter passado por uma avaliação após as formações ou um acompanhamento específico. O que pode ter eventualmente ocorrido é um acompanhamento informal, ou seja, após as formações os superiores apenas procuram saber se os colaboradores assimilaram o que foi transmitido, mas como os próprios dizem de forma muito supérflua.

Também o diretor do CREO confirma as respostas dos colaboradores dizendo que não existe nenhum tipo de avaliação formal. O próprio reconhece que este fato é um erro. Assim sendo, podemos considerar que a avaliação no CREO é insuficiente.

A avaliação das formações testa a eficácia das próprias formações, (tanto a nível da aplicação da própria formação como também a nível da aquisição de conhecimentos por

parte dos colaboradores) é desta forma que as empresas reconhecem a validade e importância das mesmas.

Se o CREO não avaliar o efeito das suas formações não saberá se a aprendizagem organizacional está ou não a ocorrer, não saberá se os seus colaboradores beneficiaram com a formação, ou se está a ocorrer partilha de aprendizagem entre colaboradores que é um fenómeno muito importante na formação.

Uma dos motivos levantados pelo diretor do centro clínico para justificar o baixo investimento da PEA (empresa mãe) em formações são as dificuldades económicas que o país tem passado e por conseguinte o controlo dos custos por parte da empresa. Porém como já mencionei, vários autores afirmam ser um erro passar a formação contínua para segundo plano como forma a minimizar os custos da empresa.

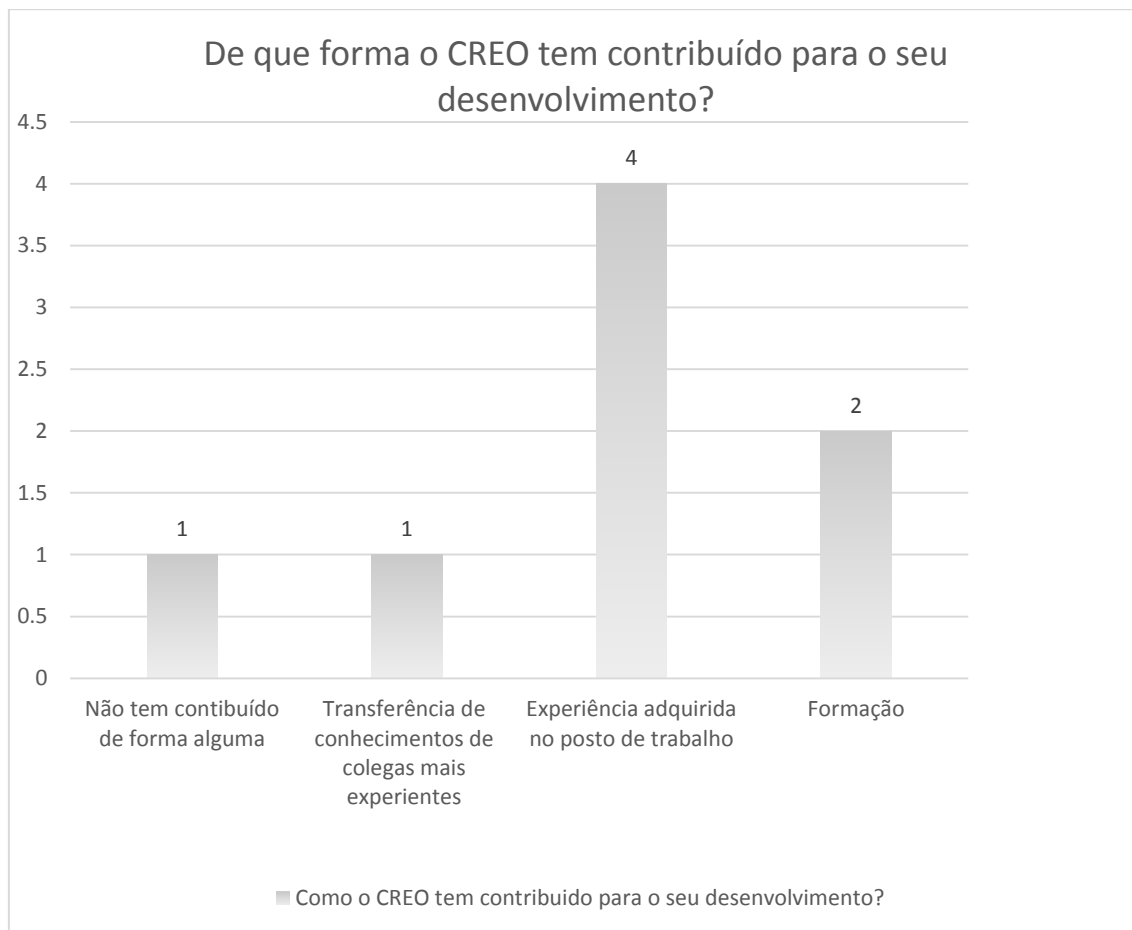
Uma das formas de controlar os custos a nível da formação será analisando o retorno do investimento feito nas mesmas. A avaliação da formação permite às empresas analisarem como a formação afetou a empresa em várias vertentes assim como o retorno do investimento feito na sua conceção. Como podemos ver nos modelos de avaliação de Kirkpatrick e de Jack Phillips, ao analisar mos alguns parâmetros da formação é-nos possível validar a qualidade da mesma e a aprendizagem na organização.

Estes parâmetros ajudam-nos a recolher informações valiosas sobre todo o processo de formação, o que torna essencial a formalização da avaliação da formação nas empresas. Assumimos assim, que o tipo de avaliação informal feito pelo CREO é insuficiente no que diz respeito aos objetivos desta fase da formação.

Finalmente iremos analisar o gráfico relativo às respostas dos colaboradores sobre a participação do CREO no seu desenvolvimento. Como foi possível constatar, embora a empresa não tenha apostado em ações de formação para os seus colaboradores, a aprendizagem tem sido transmitida através da troca de experiências e a experiencia adquirida no local de trabalho. Grande parte dos colaboradores sente que é através da execução das suas tarefas, da observação do trabalho dos seus colegas e da transição de conhecimentos por parte de colegas mais experientes que vão evoluindo e desenvolvendo as suas capacidades (gráfico nº6).

Alguns colaboradores também sublinharam a participação em discussões coletivas de um determinado assunto, os estudos de caso ou os trabalhos de grupo, como um forma prática de adquirirem conhecimento.

GRÁFICO Nº6- Contributo do CREO no desenvolvimento dos seus colaboradores



Fonte: Elaboração Própria.

Esta realidade faz nos levantar uma vez mais a questão da troca de experiências como fator de aprendizagem. Para Lopes e Picado (2010, pág. 58), “a formação experiencial é um tipo de formação que, partindo da experiência adquirida pelo indivíduo ao longo da vida, desenvolve nele um conjunto de capacidades básicas, passíveis de serem transformadas em competências usadas no contexto adequado.” O armazenamento da informação adquirida através da troca de experiências e da observação proporciona um determinado conhecimento, assim sendo a experiência toma um sentido importante no campo da formação.

Podemos então constatar que o CREO tem desenvolvido os seus colaboradores através de um tipo de formação informal, não existe um processo, não existe um plano, porém existe a transmissão de conhecimento.

A interpretação dos dados recolhidos nas entrevistas conjugado com as observações que fiz durante todo este processo, permite chegar a uma resposta para a nossa pergunta de partida.

A PEA, não possui uma política de Formação e Desenvolvimento de RH eficaz, e isto reflete-se nas suas UN, que não têm conseguido dar respostas às necessidades dos seus colaboradores. Como conseguimos apurar no CREO, o investimento da PEA na gestão de pessoas tem sido baixo, o que tem dificultado a aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Para contrariar esta realidade, o CREO tem tentado de certa forma desenvolver os seus RH através de outras formas de formação. Porém não tem havido qualquer controlo sobre a eficiência desta conduta, o que a torna ineficaz.

É preciso estruturar a formação e Desenvolvimento da PEA de acordo com a sua realidade (realidade das suas UN), e tendo em conta as suas dificuldades (sociais, económicas). Desta forma a empresa poderá alienar o que já é feito com o que devia ser feito, chegando assim a um modelo de excelência.

4. CAPITULO III- PROPOSTA DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RH PARA A PEA

Mais do que a existência de políticas de GRH nas empresa, o importante são políticas formuladas à imagem da própria empresa. Como já foi exaustivamente abordado, uma política de Formação Contínua e Desenvolvimento de RH, requer que a empresa conheça bem a sua estrutura para que possa criar uma política que melhor se ajuste ao seu sistema, e para que os efeitos da sua aplicação seja o mais positivo possível.

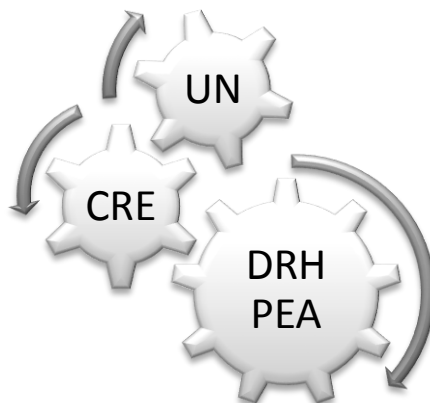
Assim sendo, o que se pretende neste capítulo é criar uma política de Formação e Desenvolvimento que seja aplicável na PEA, uma sugestão que a empresa poderá daqui adiante colocar em prática na empresa (e por conseguinte nas suas Unidades de Negócio).

Em primeiro lugar a primeira chamada de atenção que deve ser feita à PEA é a inexistência de uma Direção de Gestão de Recursos Humanos, fundamental para dar seguimento a qualquer proposta de formação e desenvolvimento. Se a empresa quer ser vista como uma empresa de excelência deverá o quanto antes eliminar este défice. Só é possível a empresa realmente melhorar o seu capital humano se apostar num departamento de gestão de pessoas que se dedique a esta temática. Até porque a proposta aqui apresentada não é estática, logo deverá ser revista temporalmente.

Uma das vantagens que a PEA tem, é o fato de possuir uma diversidade de UN, em diferentes campos de atuação. Logo, estas UN podem e devem contribuir para o funcionamento da empresa como um todo. No que toca à formação, devo lembrar que uma das UN da PEA é o CRE- Centro de Reabilitação Educativa. Este centro tem-se dedicado à criação de ações de formação para clientes externos.

Se o CRE trabalhar em conjunto com a Direção de Recursos Humanos da PEA na elaboração de planos de formação das restantes UN, será uma vantagem para empresa porque primeiramente a PEA não terá que recorrer a empresas externas de formação, salvando custos neste sentido, depois o CRE está mais familiarizado com todas UN tornando este procedimento mais fácil e real. Ou seja a PEA deve criar aqui uma correlação entre PEA, o CRE e as outras UN da empresa.

FIGURA Nº 9 - Relação de três componentes no processo de Formação e Desenvolvimento de RH da PEA



Fonte: Elaboração Própria.

No ponto a seguir analisaremos uma proposta que poderá ser o ponto de partida para a PEA , através do contributo de várias teorias abordadas durante este trabalho.

4.1. Política de Desenvolvimento Profissional e Pessoal da PEA

A PEA considera como um dos eixos centrais da sua ação, a existência de uma política de desenvolvimento profissional e pessoal que assegure, tanto no plano organizacional, como individual, a possibilidade de realização dos potenciais e melhorias em termos de desempenho através de um processo adequado de aquisição de conhecimentos relevantes para o desempenho no posto.

4.1.1. Formação de Colaboradores

Promover a capacitação contínua e o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, é assim uma prioridade da empresa, que deve ser feita com base na realidade de cada unidade de negócio que envolve a PEA.

Assim sendo a elaboração da política de formação exige, como elementos prévios:

- a) A realização de um estudo de situação ou diagnóstico do estado atual de desenvolvimento dos colaboradores de cada unidade de negócio.
- b) O conhecimento da estratégia de cada unidade de negócio da sua visão do futuro;
- c) Levantamento de Necessidade reais dos colaboradores das unidades de negócio, e de acordo com a sua respetiva função.

Objetivos da política:

- a) Proceder, de forma sistemática, ao levantamento das necessidades e o planeamento da capacitação dos funcionários, de maneira a orientar as ações de capacitação e desenvolvimento;
- b) Estruturar a gestão por competências por meio da definição dos Perfis de Competências dos cargos e do Banco de Talentos, como suporte para o diagnóstico de necessidades de capacitação e desenvolvimento;
- c) Promover programas de capacitação contínua e integrada, em áreas de conhecimento relacionadas com as atividades que os funcionários e colaboradores realizam, nas competências que se quer desenvolver e resultados a alcançar;
- d) Estabelecer relações de parceria e cooperação técnica com universidades, instituições de ensino, entidades, órgãos públicos e a iniciativa privada, de forma a agregar experiências de diferentes naturezas e suprir as lacunas de capacitação dos funcionários;
- e) Adotar práticas de avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento para a melhoria do desempenho dos funcionários e colaboradores, do impacto sobre as unidades de trabalho e do reflexo que apresentam sobre os resultados da PEA;
- f) Estimular a prática da formação interna como recurso para a comparticipação de conhecimentos, em particular aqueles patrocinados pela Instituição, para que atinja o maior número de funcionários e colaboradores;
- g) Atribuir aos gestores o papel de facilitador e orientador do processo de capacitação dos seus funcionários e colaboradores;
- h) Definir critérios transparentes e objetivos que permitam a todos os funcionários e colaboradores oportunidades de participação em eventos de capacitação e desenvolvimento, como cursos, congressos, seminários, palestras e outros;
- i) Proporcionar e promover a qualificação do trabalhador de forma a aumentar a produtividade e competitividade da empresa;
- j) Melhorar as capacidades de intervenção das unidades de negócio no mercado;
- k) Desenvolvimento das aptidões e qualificações pessoais de modo a intensificar a mobilidade vertical e horizontal;
- l) Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais;
- m) Apoiar a política de Acolhimento e Integração dos novos colaboradores.

4.1.1.1. Processo de Formação das unidades de negócio da PEA

O processo de formação das unidades de negócio da PEA inicia-se com o levantamento de necessidades através de um diagnóstico às suas necessidades formativas. É através deste diagnóstico que um conjunto de ações de formação serão definidas para proporcionar determinados saberes e conhecimentos, como também para a promoção de algumas competências que os colaboradores devem desenvolver.

Como fazer o Levantamento de Necessidades dos Colaboradores da PEA?

O LNF deve ser feito através da análise:

- a) Organizacional: diagnóstico de toda a organização, para se verificar os aspetos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que a formação deve atender;
- b) Recursos Humanos: A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- c) Cargos: A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, perceber quais são as habilidades e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

Cabe à direção de RH da PEA em contato com o CRE pôr em prática métodos de LNF que permitam proceder a esta análise, nomeadamente:

- a) Entrevistas (Através de um guião previamente estruturado; próximo do local de trabalho para possibilitar a observação.);
- b) Questionários (Através de Formulários de LNF);

(Individual ou Grupal / Direção, quadros ou técnicos)

- c) Observação (Complementar);

O LNF deve resultar num relatório, com todas as informações recolhidas, e deve ser arquivado para análises prévias.

No anexo 6 e 7, encontram-se duas propostas de formulários que podem ser utilizados pelo CRE, no momento do LNF.

Após o levantamento de necessidade, prosseguimos com o plano de ação para cada Unidade de Negócio, que deverá ser devidamente registado para o controlo da sua execução.

O Plano de formação das unidades de negócio da PEA, divide-se em duas componentes:

(i) o Plano de Formação ou individual; e (ii) Plano de Formação anual.

(i) Plano de Formação individual- Diz respeito à elaboração de um Plano de Formação específico para cada ação de formação, onde constam informações tais como: tipo de formação, duração da formação, formadores e formandos envolvidos, metodologias utilizadas, objetivos da formação, etc.

(ii) Plano de formação anual- Contempla o resumo das ações de formação a ocorrer no ano em curso, a sua calendarização, os grupos-alvo, os orçamentos, etc.

As ações de formação são classificadas consoante a sua forma de realização, nomeadamente:

a) Ações de formação internas, que podem ser:

- Formações Promovidas pela Direção de Gestão de Recursos Humanos da PEA: estas podem ser desenvolvidas no campus universitário do ISPB em parceria com o CRE- Centro de Reabilitação Educativa ou, quando esta parceria não é possível, através de outras entidades de formação.
- Formações on-job, nomeadamente demonstrações, rotações nos postos e trabalho, treinos e orientações;
- Formações de complemento às qualificações dos colaboradores, nomeadamente: Licenciatura, Mestrado, Doutoramento (por exemplo) na província.
- Cursos por correspondência/ E-learning.

b) Ações de Formação Externas, que podem ser:

- Formações Promovidas pela Direção de Gestão de Recursos Humanos que terão lugar fora da província ou no estrangeiro;
- Formações de complemento às qualificações dos colaboradores, nomeadamente: Licenciatura, Mestrado, Doutoramento (por exemplo) no exterior.

A Avaliação da formação é um momento fundamental para o sucesso de toda a formação. É importante para garantir- mos que os objetivos da formação sejam alcançados.

A avaliação da formação permitirá:

- Analisar as mudanças previstas nos participantes depois da formação;
- Procurar saber as impressões dos participantes e o seu grau de satisfação em relação ao programa de formação;
- Analisar os progressos verificados por alguns índices, nomeadamente a frequência das ausências, comunicações interpessoais na organização depois da formação.

A avaliação da formação deverá, assim, ser aplicada em diferentes momentos, que não se restringem apenas ao momento final.

Para que seja encarada com seriedade e reconhecido o proveito da sua aplicação, a avaliação deve iniciar-se antes de iniciar a formação, e depois de modo contínuo ao longo do processo formativo e em diversos momentos após a conclusão da formação.

Sendo assim a avaliação das formações na PEA deverá passar por vários níveis de avaliação, garantido assim o sucesso da mesma na empresa. Analisemos o quadro nº 2.

Impacto da Formação e do Desenvolvimento de RH no Capital Humano: O Caso da empresa Projetos Educativos de Angola

A aplicação da avaliação dentro destes quatro níveis garante que a PEA controle todo o processo de Formação e Desenvolvimento nas suas UN, e desta forma garantir que esta é um investimento contínuo para a empresa (e não um custo sem qualquer retorno).

QUADRO Nº2- Avaliação da Formação na PEA

Nível de Avaliação	Objetivos	Instrumento de Avaliação e metodologia
Reação	Opinião dos formandos sobre a relevância da formação, a qualidade.	Através da Observação da Reação Verbal; Questionários aplicados após a formação; Elaboração de Relatório no final da formação.
Aprendizagem	Saber se os participantes aprenderam com a formação, se desenvolveram novas competências, etc.	-Através de entrevista ou da observação que devem ser feitas antes (analisar o perfil de partida) e depois (Perfil de saída);
Comportamento	Aplicabilidade dos novos ensinamentos no local de trabalho; Conhecer a capacidade de Transferência de conhecimentos para outros colaboradores; Reconhecer mudanças no comportamento.	-Avaliação devem ser contínuas para garantir a continuidade dos comportamentos alterados; -Avaliação de Desempenho.
Resultados	Impacto da formação na PEA: satisfação de clientes; Aumento de clientes; Resolução de Problemas; Desenvolvimento Tecnológico.	Medição do ROI

Fonte: Elaboração Própria (Com base nos modelos de Kirkpatrick e Jack Phillips).

Relativamente ao Retorno sobre o Investimento (ROI), a sua medição torna-se essencial para determinar o esforço financeiro feito pela PEA nas suas formações, através da medição da taxa do investimento feito, não esquecendo que a PEA é uma empresa privada, logo a questão financeira é uma fator primordial para a empresa.

O ROI permite aos acionistas e diretores da PEA analisarem até que ponto devem investir seguramente em determinada formação, e de que forma podem obter lucro do investimento em formações, e/ou ainda que tipo de formações dar na empresa para não prejudicá-la financeiramente. Este cálculo exige que DGRH e Departamento Financeiro trabalhem em conjunto no cruzamento de informações.

Fórmula para cálculo da taxa ROI:

$$ROI = \frac{\text{Receitas do Investimento} - \text{Custos do investimento}}{\text{Custo do Investimento}} \times 100$$

- **Receitas do Investimento:** Diz respeito aos valores recolhidos sobre determinado investimento, ou seja quanto a empresa ganhou. De que forma o desenvolvimento dos colaboradores da PEA tem contribuído para o aumento das suas receitas.
- **Custos de Investimento:** Diz respeito à quantidade de dinheiro investida em determinada formação.

No cálculo das receitas investidas a nível da formação, temos que ter em conta receitas provenientes de:

- i. Aumento do número de clientes e a sua fidelização (aumentará por conseguinte as receitas da empresa);
- ii. Rapidez de respostas na resolução de possíveis problemas (para tal é necessário colaboradores preparados). A resolução de problemas a nível interno espelha-se na redução de gastos neste ponto;
- iii. Aumento do número de investidores na empresa, resultado de uma empresa com RH de qualidade que ajudam a empresa a transmitir uma imagem segura para os seus Stakeholders;
- iv. Enfim todos os ganhos provenientes do desenvolvimento dos RH da empresa.

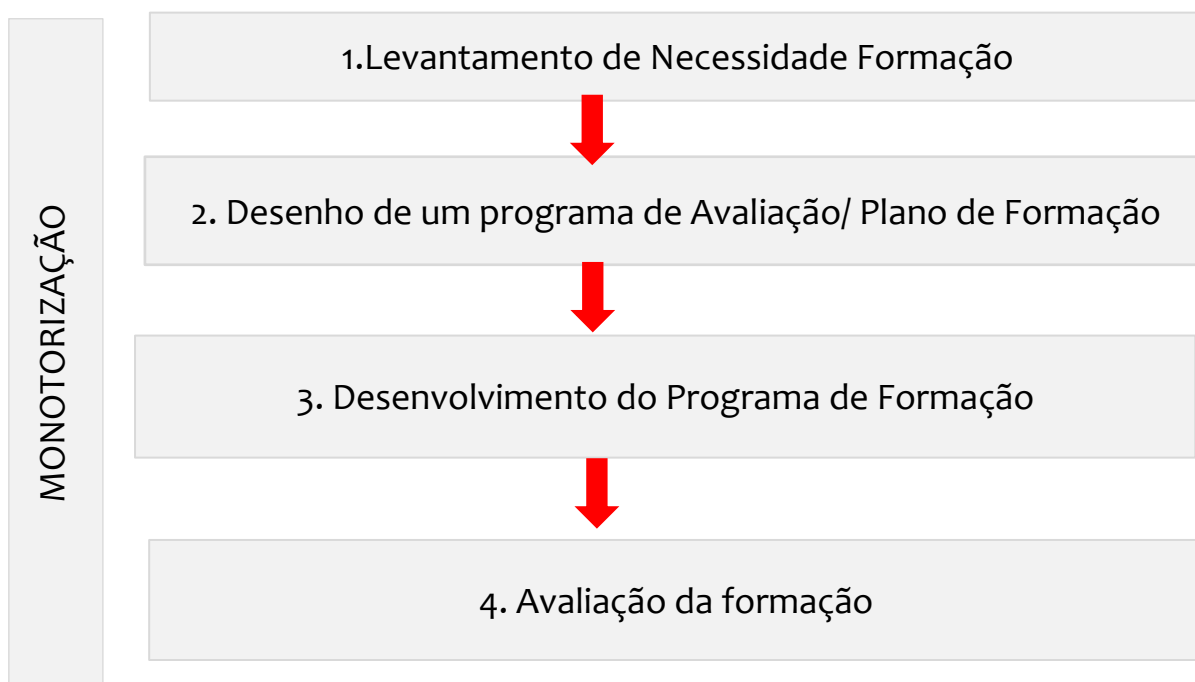
Para o cálculo dos custos, é importante ter em conta vários fatores, dos quais mencionarei alguns, nomeadamente:

- i. Gastos com formadores (deslocação, alimentação, salário, etc);
- ii. Gastos com materiais (Papel, canetas, materiais didáticos, etc);
- iii. Gastos com deslocação de formando (quando a formação não for na empresa)
- iv. Etc.

Os resultados destes cálculos permitem à PEA direccionar melhor o rumo que quer dar à sua política de Formação e Desenvolvimento de RH, não prescindindo dela, uma vez que nos tempos que correm, ela demonstra-se fundamental.

Para melhor compreensão do processo de formação da PEA, apresentarei um esquema que ajuda a perceber melhor como deve ser desenvolvido na empresa.

FIGURA nº10- Processo de Formação das unidades de negócio da PEA



Fonte: Elaboração própria.

Volto a salientar que o processo de formação dos colaboradores da PEA (figura nº10) é **um trabalho que deve ser desenvolvido pela Direção de Gestão de Recursos Humanos da PEA apoiado pelo centro de formação da PEA, nomeadamente o CRE- Centro de Recursos Educativos** em parceria com os responsáveis de cada UN (na dificuldade de colocar um técnico de RH em cada UN, o que seria o panorama ideal).

Todo este processo deve ser contínuo, e constantemente monitorizado pela Direção de Gestão de Recursos Humanos da PEA.

4.1.2- Desenvolvimento de Colaboradores

O Desenvolvimento é um processo contínuo que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos colaboradores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais. O desenvolvimento dos colaboradores é uma ação indispensável à sobrevivência e dinâmica da PEA. Este desenvolvimento deve ter em conta os objetivos da organização a médio e longo prazo.

O desenvolvimento dos colaboradores da PEA visa a:

- a) Desenvolver colaboradores;

- b) Descobrir e reter talentos;
- c) Realizar avaliação comportamental;
- d) Desenvolver plano de carreira;
- e) Desenvolver lideranças;
- f) Alinhar a política da organização junto aos colaboradores, gestores e líderes;
- g) Monitorar e acompanhar o desenvolvimento comportamental e profissional dos colaboradores;
- h) Realizar o recrutamento e mobilidade interna;

Para além da formação, o departamento de Recursos Humanos cria outras atividades específicas para o desenvolvimento dos colaboradores das várias unidades de negócio, nomeadamente:

- Workshops e Palestras;
- Seminários;
- Mobilidade Interna e Mobilidade Internacional;
- Progressão de Carreira;

Estes deverão, sempre que possível, ser igualmente planeados pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos da PEA, apoiado dos técnicos de RH de cada unidade de negócio.

5. CONCLUSÃO

As exigências impostas pelo mercado de trabalho, têm refletido a necessidade dos trabalhadores adquirem novos conhecimentos e competências, de forma a garantir a vantagem competitiva das organizações. De acordo com este princípio a formação profissional tem apresentado uma pertinência crescente no âmbito das organizações. No entanto, para alguns autores nomeadamente, Velada (2007), a avaliação dos efeitos reais da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus trabalhadores tem sido descurada, não permitindo sustentar a ideia de que a formação melhora efetivamente o desempenho.

Para confirmar esta certeza analisamos vários contributos teóricos de autores que procuram encontrar na Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH a solução para contornar as dificuldades que as empresas enfrentam atualmente. O estudo de caso levado a cabo, tem como base estes contributos para ajudar a responder a questões que foram colocadas à partida.

Para além dos contributos teóricos, a investigação desenvolvida na empresa PEA a sete colaboradores de uma das suas UN (CREO), vem permitir chegar algumas conclusões que serão aqui apresentadas.

Relativamente ao objetivo geral deste trabalho (**analisar o modelo de Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH desenvolvido pela PEA (Projetos Educativos de Angola) e o seu impacto no capital humano da empresa**), podemos concluir que este foi alcançado, uma vez que foi possível verificar que a PEA tem tido dificuldade em propagar esta atividade por várias razões, das quais as principais:

- a) Fraca aposta no departamento de Gestão de Recursos Humanos;
- b) Cortes Orçamentais devido a dificuldades económicas que o Angola enfrenta atualmente.

A fraca aposta no departamento de Gestão de Recursos Humanos condiciona a propagação da Formação, uma vez que, é a este departamento que cabe todo o trabalho que envolve esta atividade. O fato de neste momento não existir um elemento que conduza

este processo dificulta-o, tendo em conta a sua complexidade. Independentemente de existir no Plano da empresa, as diretrizes para o seu desenvolvimento, isto não é suficiente. Como podemos analisar, na ótica de vários autores, a Formação e Desenvolvimento de colaboradores exige um trabalho minucioso que vai desde o seu planeamento até ao seu desenvolvimento e avaliação.

A crise económica exigiu de todas as empresas angolanas um maior controlo das suas finanças. Isto faz com que se façam cortes, e por vezes a formação é posta em segundo plano. Vários autores fundamentam que esta decisão é um erro, pois piorará o panorama da empresa, visto que são os colaboradores as principais ferramentas da empresa, sendo essencial continuar a investir nelas. Devemos é fazê-lo de forma a garantir que esse investimento terá algum retorno para a empresa.

Quanto à pergunta de partida **“De que forma a política Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH da PEA contribui para o desenvolvimento dos seus colaboradores ?”**, a partir das entrevistas feitas no CREO (UN da empresa PEA), foi possível constatar que o desenvolvimento tem sido feito, mas de forma informal. É maioritariamente através da troca de experiências entre colegas de trabalho, experiência adquirida na execução de tarefas e discussão de possíveis estudos de caso. Porém o defeito desta prática tem sido na inexistência de controlo, ficando a empresa sem saber se realmente os seus colaboradores têm ou não beneficiado com isto. Aliás, esta forma de aprender tem sido em grande parte feita de forma inconsciente.

A proposta veio então no sentido da PEA reaproveitar tudo o que tem a seu favor para criar uma política de Formação e Desenvolvimento consciente e eficaz. O fato de existir na empresa uma UN direcionada para a formação, nomeadamente o CRE, isto trás vantagens à PEA uma vez que o trabalho que o CRE tem feito para os seus clientes externos a nível de formação, também deve ser feito pelas UN da PEA, a diferença é que pertencendo à PEA, esta não terá custo em diagnósticos de formação e/ou planos de formação (por exemplo), poupando neste sentido.

Entre as várias dificuldades encontradas neste estudo, menciono a dificuldade em falar com o Diretor da PEA, para recolher informação precisa relativamente à aposta no desenvolvimento dos colaboradores, e por conseguinte à formação.

O fato da PEA ser uma empresa com UN distintas por um lado poderá dificultar a implementação de uma política de Formação Profissional Contínua e Desenvolvimento de RH. Por outro, uma vez que estas UN estão de alguma forma interligadas, poderão todas elas de alguma forma dar o seu contributo no desenvolvimento dos colaboradores.

No entanto, este estudo alcançou o objetivo pretendido que foi: (i) além de fazer uma revisão sobre a importância desta matéria, (ii) dar a conhecer o vasto contributo teórico sobre formação, (iii) demonstrar que embora a PEA tenha noção da importância da formação, esta é desenvolvida de forma deficiente na empresa, (iv) criar uma proposta de política de Formação que deve ser analisada, reestruturada com maior detalhe, acrescentada (com as ferramentas de formação, ex: formulários de LNF, formulários de avaliação, etc) e posta em prática pela PEA.

É no meu ponto de vista um ponto de partida para esta empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). *Benefit of Training and Development for Individuals and Teams*, *Organization and Society*, vol.36, nº1.

Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*. *Journal of Operations Management*, vol. 21 nº 1, p. 19.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beer, M. (1997) *The Transformation of Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative Role*. Vol.36 nº1.

Beer, M.; Boseile, P.; Brewster, C. (2015) *Back to The Future: Implications for the field of HRM of the Multistakeholder perspective proposed 30 years ago*. *Human Resource Management*. , Wiley Periodicals, Inc. Vol.24 nº3.

Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional- Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. (2012). *Questões actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Boutin, G.; Goyette, G.; Lessard-Hébert, M. (2008). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa: Instituto Piaget, 3ªEdição.

Caetano, A. (coord.) (2007b). *Avaliação da Formação — Estudos em Organizações Portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A.; Silva, S. ; Tavares, S.; Santos, S. (orgs.) (2014). *Formação e Desenvolvimento Organizacional. Abordagens e Casos Práticos em Portugal*, Lisboa: Editora Mundos Sociais.

Camara, P., Guerra, P.& Rodrigues, J. (2010) *Novo Humanator- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Dom Quixote, 3ªEdição.

Cardim, J. (2005). *Formação Profissional: Problemas e Políticas*. Lisboa: ISCSP.

Cardim, J. (2012). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Editora Lidel.

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia de Investigação- Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Chievenato, I. (2009). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Coiteiro, C. (2008). *O Papel da formação Profissional no desenvolvimento do capital humano das Organizações*. RH 21 – Gestão de Activos Humanos no século 21. Editora RH.

Costa, R. (2003). *Persona- Manual Prático de Gestão das Pessoas*. Lisboa: Bertrand Editora.

Dias, J. (2007). *Criar Valor Através das Pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ferrão, M. & Rodrigues, M. (2006). *Formação Pedagógica de Formadores*. Lisboa: Editora Lidel.

Fletcher, G. (1996). *Realism versus relativism in psychology*. American Journal of Psychology, Vol. 109, nº3, 409-429.

Frye, M. (2004) *Equity-based compensation for employees: Firm performance and determinants*. The Journal of Financial Research, vol. 27 nº1, p. 31-54.

Gomes, J. & Cesário, F. (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Escolar Editora.

Guerra, I. (2006) *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Estoril: Editora Princípia, Lda.

Harrison, R. (2009). *Learning and development, 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development*.

Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. LISBOA: Edições Sílabo, Lda.

Jackson, S. & Schuler, R. (1995). *Understanding human resource management in the context of organization and their environments*. In Spence, J., Darley, J. & Foss, D. Annual review of psychology. vol 42, p.427-458.

Khan, R., Khan, F. & Khan, M.; (2011). *Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Global Journal of Management and Business Research vol. 11, nº7, p. 63-67.

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluation Training Programs – The Four Levels*. San Francisco: Berret – Koehler Publishers, Inc.

Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation Training Programs*. San Francisco: Beret-Koehler. P.101.

Lara, A. S. (2002) *Imperialismo, Descolonização, Subversão e Dependência*. Lisboa: Edições ISCSP.

Lopes, A & Picado, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua: Da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. LISBOA: Edições Pegado.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas – Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. LISBOA: Edições Sílabo, Lda.

Martin, H. e Hrivnak, M. (2009). *Creating disciples: The transformation of employees into trainers*. Business Horizons vol.52, p.605-616.

Martínez, L., Ferreira, M & Lopes M. (2013) *Gerir Pessoas- 14 Exemplos das Boas Práticas em Portugal*. Lisboa: Edições Sílabo.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.

Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social da República de Angola. (1998). *Manual de Procedimentos de Gestão de Recursos Humanos na administração Pública*. LUANDA: MAPESS.

Moreira, S. V. (2005) *Análise documental como método e como técnica*. In: Jorge Duarte; Antonio Barros. (Org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 1 ed. São Paulo: Atlas. v. , p. 267-279.

Nascimento, M. L. B. (2009) *Análise Documental e Análise Diplomática: perspectivas de interlocução de procedimentos*. (Tese de Doutorado). Marília: Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP.

Neo, R. A. (2010) *Employee Training and Development II- 5th ed*.

Orlandi, E. P. (2007) *Análise de discurso*. 7º ed. Campinas: Pontes.

PEA, (2013) *Política de Gestão de Pessoas* (Documento Interno).

PEA, (2013-2014) *Relatório de Gestão* (Documento Interno).

PEA, (2014) *Planeamento Estratégico da PEA* (Documento interno).

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: HBRP.

Phillips, Jack J. (2003) *Return on investment in training and performance improvement programs*. New York: Butterworth-Heinemann.

Rocha, M. (2013) *As Transformações Económicas Estruturais na África Subsariana (2000.2010)*. Luanda: Mayamba Editora.

Sá-silva, J. R.; Almeida, C. D.; Guindani, J. F. (2009) *Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas*. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*. São Leopoldo, vol.1, n.1, p. 1-15, jul. (Disponível em http://www.rbhcs.com/index_arquivos/Artigo.Pesquisa%20documental.pdf>. Acesso em: 19 Ago. 2016).

Samuels, M. (2011) *Educação ou Instrução: A história do ensino em Angola*. Luanda: Mayanba Editora.

Tavares, M. (2010) *A gestão das Pessoas – Novos rumos desta função nas organizações*. Editora: Universidade Lusíada Editora.

Teixeira, A. (1999) – *Capital Humano para O Estudo do Crescimento Economico Português, 1960 – 1991*. Conselho Economico e Social.

Torres, L. & Palhares, J. (2008). *Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais*. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 83, p. 99-120.

Universidade Agostinho Neto (2008): Relatório anual. Luanda: EDUAN editora.

Velada, A. R. (2007). *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman-Artmed.

ANEXOS

Anexo 1- Guião de entrevista para o diretor do CREO

1. No CREO quem é o responsável pela área de Gestão de Recursos Humanos?
Dentro desta área que tarefas tem desenvolvido?
2. A seu ver, qual a importância da formação e do desenvolvimento de RH para o CREO e os seus colaboradores?
3. Qual tem sido o apoio da empresa mãe, a PEA, na promoção do desenvolvimento dos colaboradores desta unidade de negócio?
4. Quantas formações foram desenvolvidas, no último ano, para os colaboradores do CREO?
5. É feito LNF na empresa? De que forma?
6. Após as formações os colaboradores são avaliados e acompanhados no seu posto de trabalho?
7. De que forma as formações ministradas têm contribuído para o desenvolvimento dos colaboradores?
8. Qual tem sido o interesse dos colaboradores relativamente à sua participação nas formações?

Anexo 2- Respostas

Entrevista ao Diretor do CREO

1. No CREO quem é o responsável pela área de Gestão de Recursos Humanos? Dentro desta área que tarefas tem desenvolvido?

De momento não temos nenhum Técnico de Gestão de Recursos Humanos no CREO. As tarefas destinadas a esta função estão a ser realizadas pela nossa Gestora, que alberga um conjunto de funções dentro da empresa, dentro das quais a Gestão dos nossos colaboradores, nomeadamente, o lançamento de horas de trabalho, mapas salariais, mapa de férias, enfim área administrativa. Estas informações são depois direcionadas para a PEA, e aí sim é feito o processamento salarial. O Pagamento de salários é feito diretamente pela PEA. Que de momento também não tem Diretor de Gestão de Recursos Humanos, mas já está em curso o concurso para a ocupação desta vaga. Este trabalho tem sido desenvolvido pela área Financeira.

2. A seu ver, qual a importância da formação e do desenvolvimento de RH para o CREO e os seus colaboradores?

O CREO é das melhores clínicas dentárias privadas (e públicas) do distrito de Benguela. Isso significa que precisamos continuamente de pessoal extremamente qualificado. Não apenas os médicos dentistas, que são uma minoria, mas todos os nossos trabalhadores devem estar preparados para assumir esta responsabilidade. Porém a verdade é que embora a nível de equipamentos e infraestruturas, nós estamos extremamente avançados, comparativamente a outras grande clínicas internacionais, a nível de recursos humanos ainda há muito trabalho a fazer. Exceto os nossos médicos dentistas que são licenciados, e Mestres, a maior parte dos colaboradores (assistentes dentárias e assistentes de esterilização, etc), principalmente nacionais, possuem baixa qualificação e mesmo a nível de experiência profissional esta é baixa, a maior parte está a ter o seu primeiro

contacto com a Medicina Dentária aqui. Porém a falta de nacionais qualificados na área não nos deixa alternativa.

Assim sendo, uma vez que muitos colaboradores não têm formação para estar a desempenhar as funções que desempenham de momento isso torna a formação vital para os nossos colaboradores, sem dúvida.

3. Qual tem sido o apoio da empresa mãe, a PEA, na promoção do desenvolvimento dos colaboradores desta unidade de negócio?

Foi-me proporcionado uma formação em Portugal em Gestão de Clínicas dentárias, assim que assumi a direção do CREO, isto já há uns 3 /4 anos atrás. Foi lançado também uma Proposta à PEA, que enviassem dois auxiliares dentários a Portugal para um curso de Assistência Dentária. O Objetivo seria que estes auxiliares trouxessem a informação para passarem aqui aos seus colegas de trabalho. Infelizmente devido a questões económicas não foi possível realizar esta formação. Verdade seja dita a PEA também não deu nenhuma contraposta.

Portanto embora a PEA acredite na importância da formação contínua, de momento pelo que vejo está um pouco desorganizada neste sentido. Os dirigentes da PEA estão mais focados noutros aspetos, deixando um pouco de lado a tarefa essencial da Gestão de Recursos Humanos e tudo o que envolve esta área. Embora não seja a minha área de atuação, a experiência que eu tenho em organizações de outros países, dizem que, a nível de GRH há algum trabalho a fazer. É preciso dar-se mais atenção a esta área, que vai para além do trabalho administrativo.

Também é verdade que neste momento o país enfrenta uma grande crise económica, logo tem sido um grande desafio para a empresa manter a excelência, e ultimamente os esforços têm se direcionado maioritariamente em não se deixar afetar por esta crise.

4. Quantas formações foram desenvolvidas, no último ano, para os colaboradores do CREO?

De momento estamos a pensar em criar algumas formações para as nossas assistentes dentárias, mas uma vez que estamos condicionados a nível económico, vamos procurar Especialistas em Luanda para que possam formar os nossos colaboradores. Estamos a estudar esta possibilidade, juntamente com o CRE- Centro Reinserção Educacional.

Depois, os nossos colaboradores têm tido mini formações, no local de trabalho, conduzidas pelos nossos médicos dentistas mais experientes.

Depois nós apoiamos os nossos colaboradores a ingressarem no ensino superior, principalmente os assistentes dentários.

Também tivemos formações para ensinar todos os colaboradores da empresa a trabalharem com o novo programa informático, que a PEA proporcionou.

5. É feito LNF na empresa? De que forma?

Mensalmente é feita uma reunião de controlo com os colaboradores, e são nestas reuniões que procuramos perceber o grau de satisfação dos nossos colaboradores, assim como as suas principais dificuldades no desempenho das suas funções. (...) Ao termos conhecimento destas dificuldades procuramos acompanhar mais de perto os colaboradores para tentar eliminar o problema mencionado. (...) Eu registo o que oiço, mas como apontamento pessoal. Não é feito nenhum registo formal sobre o que ouvimos na reunião.

6. Após as formações os colaboradores são avaliados e acompanhados no seu posto de trabalho?

Uma avaliação de forma formal? Não. (...) É através do desempenho dos nossos colaboradores na execução das tarefas que eu vou analisando se estão a desenvolver ou não, se têm aprendido alguma coisa, e assim que confirmo a qualidade do trabalhador. Mas uma vez mais não registo, o que é um erro.

7. De que forma as formações ministradas têm contribuído para o desenvolvimento dos colaboradores?

Embora não sejam muitas como eu desejo, tenho a plena consciência que este pouco que é feito tem desenvolvido os nossos colaboradores, e de certa forma incentiva-os.

8. Qual tem sido o interesse dos colaboradores relativamente à sua participação nas formações?

Imenso, muito mesmo. Como eu disse, grande parte dos nossos colaboradores só têm o ensino médio (secundário), e muitos deles em outras áreas. Mas, quando chegam ao CREO interessam-se de tal forma pelo trabalho que estão a fazer, que procuram constantemente em aprender mais sobre a área da Medicina Dentária. Se a concretização das formações dependesse da vontade dos colaboradores do CREO sem duvida estaríamos num excelente caminho.

Anexo 3- Guião de entrevista para Colaboradores do CREO

1. Qual a função que desempenha no CREO?
2. Quais são as suas habilitações literárias?
3. Há quanto tempo trabalha no CREO?
4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho dos colaboradores?
5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?
6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?
7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?
8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?
9. As formações têm ido de encontro às suas necessidades.
10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

Anexo 4- Respostas

Colaborador nº1

1. Qual a função que desempenha no CREO?

Rececionista.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Neste momento estou a terminar a licenciatura em Contabilidade.

3. Há quanto tempo trabalha no CREO?

Eu comecei a trabalhar no CREO o ano passado em Julho (...) primeiro passei por um período de experiência e em Agosto assinei o meu contrato.

4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho os colaboradores?

Eu acho que este é um aspeto essencial tanto para os funcionários como também para o desenvolvimento da empresa. Particularmente no meu caso, ocupando o cargo que eu ocupo, de rececionista, eu tenho que saber como atender os pacientes, com personalidades diferentes, acho que formações nesta área ajudariam me a atender melhor os paciente/clientes (...). Eu lido com muitas pessoas, trabalhadores, doutores, professores, logo tenho que estar bem preparada e confiante.(...) Eu utilizo muito o computador, então também é importante melhorar na área de informática (...) sinto que ainda preciso de aprender outras coisas para melhorar o meu desempenho. A meu ver a formação também é importante para atualizar os colaboradores, para mim é importante aprender coisas fora da rotina de trabalho, para não ficar tão limitada, para tornar-me também um pouco mais dinâmica...

Por esse motivo acredito que a formação seja essencial.

5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?

Bem, desde que cá estou, formalmente não participei em nenhuma (...) Tenho tido sim, apoio da minha responsável que várias vezes conversa comigo sobre a minha forma de atender os clientes e os médicos dentistas (...) de resto, infelizmente não tive nenhuma.

6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?

Ultimamente a nossa superior tem falado com vários colaboradores, para saber quais são as nossas dificuldades, e já ouvi que está se a pensar em levar colaboradores a formação, mas até agora não nos disseram mais nada (...) penso que a aposta ainda não é muito grande no que diz respeito à formação dos trabalhadores.

7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?

Não, como eu respondi na questão anterior, apenas a já vi a nossa superior a questionar os colaboradores sobre dificuldades na execução das suas funções. Fora isso, mais nada.

8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?

Nunca participou em nenhuma.

9. As formações têm ido de encontro as suas necessidades.

Não participou em Nenhuma.

10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

Eu já tinha experiência em atendimento e receção de pessoas mas numa empresa muito mais pequena. O dinamismo do CREO exigiu mais de mim, essas exigências diárias fazem com que eu perfeíço o meu trabalho em muito

sentidos. Agora acredito que se a empresa apostar mais na minha formação eu poderei ficar mais bem preparada para certos desafios.

Colaborador nº2

1. Qual a função que desempenha no CREO?

Neste momento sou Assistente Dentária. Também já trabalhei na área da esterilização.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Eu estava a tirar o curso de Gestão de empresas, mas desisti e agora estou a frequentar o curso de medicina dentária.

3. Há quanto tempo trabalha no CREO?

Eu já trabalho no CREO há quatro anos.

4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho dos colaboradores?

Os Recursos Humanos são muito importantes para uma empresa, logo acredito que seja fundamental cativá-los, para desempenharem melhor a sua função. Eu penso que a formação ajuda a empresa neste sentido, a cativar os seus funcionários. Já para nós, funcionários, a formação é fundamental para nos desenvolver, sem falar na parte mais importante que é o facto de que ao nos desenvolver, dá-nos a possibilidade de subir na carreira e ganhar um pouco mais.

5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?

Até agora, eu só participei em duas formações. Primeiro tivemos, todos, uma formação num programa informático novo que a empresa começou a utilizar, depois mais tarde começamos uma formação, na área da assistência dentária

que entretanto foi interrompida, estamos a espera de retomar, e até agora nada. Infelizmente porque realmente faz-nos muita falta, embora a experiencia vá melhorando as nossas habilidades, acredito que não substitui a formação e o conhecimento.

6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?

O CREO preocupa-se com a formação dos seus colaboradores, o nosso diretor demonstra preocupação nesse sentido. Porém penso que o nosso diretor encontra vários entraves por parte da Direção Geral, ou seja a empresa mãe, PEA. O diretor quando se reúne com os colaboradores procura saber se está tudo bem, se estamos a ter alguma dificuldade na nossa função, procura saber o que precisamos de melhora. Porém depois nada é feito nesse sentido. Acho que o CREO devia apostar mais na formação dos seus colaboradores (...) Todos sairíamos a ganhar.

7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?

Nós temos reuniões mensais com o nosso diretor, e semanalmente com a responsável da nossa área. Em algumas destas reuniões foi nos questionado sobre as dificuldades que estamos a encontrar na execução das nossas tarefas e o que poderia ser feito para melhorar, penso que seja desta forma que eles conseguem ter uma perceção sobre as nossas necessidades.

8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?

Bem, relativamente à primeira formação, uma vez que se tratou de um software, foi feito um acompanhamento para ver se realmente conseguíamos trabalhar com ele após a formação. A formação para assistentes dentárias, embora não tenha sido terminada, a nossa responsável quando estamos a executar o trabalho faz nos sempre recordar que devemos colocar em prática o que aprendemos. E quando não fazemos algo bem, ela também nos relembra

que aprendemos como fazer na formação, é só pôr em prática (...) Mas não passei por avaliação específica para ver se aprendi algo com a formação.

9. As formações têm ido de encontro às suas necessidades.

Não. É preciso muito mais. Foram muito poucas, relativamente há minha função só tive uma e ainda não está acabada. Logo é muito pouco para as responsabilidades que eu tenho. E infelizmente não têm sido suficientes para me desenvolver enquanto colaboradora.

10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

As formações são sempre uma mais-valia, melhoram o meu currículo, sem dúvida. Dentro do CREO, acredito que também possa ter contribuído a minha mudança da área da esterilização, para auxiliar dentária (a área onde desempenho atualmente funções) (...) logo vai-me dando a possibilidade de progredir na carreira. Embora não tenha trazido grandes mudanças a nível da remuneração, a nível pessoal permitiu-me ir para uma área, que para mim é mais interessante, porque vai-me ensinar muito mais, e vai contribuir para a minha evolução, uma vez que pretendo seguir a área de medicina dentária.

Colaborador nº3

1. Qual a função que desempenha no CREO?

Eu trabalho na área de esterilização do material utilizado na clínica. Sou auxiliar de esterilização.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Terminei a ensino médio (Secundário) (...) agora frequento o segundo ano da licenciatura de Medicina Dentária.

3. Há quanto tempo trabalha no CREO?

Eu comecei a trabalhar no CREO pela primeira vez em 2012 em Janeiro 2013 tive que para de trabalhar por motivos pessoais, foram apenas alguns meses (...). Depois retomei a esta empresa em 2014 (...) podemos contar que trabalho aqui há 2 anos.

4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho dos colaboradores?

Bem, a formação no geral é importante, os funcionários devem estar bem qualificados e preparados para desempenhar funções na sua empresa. Agora muitas vezes o erro é que as pessoas focam-se apenas no ensino em geral e assim que terminam um licenciatura ou um curso profissional ao ingressarem no mercado de trabalho esquecem-se de atualizar os seus conhecimento (...). Isto é um erro, as pessoas devem continuar a instruir-se para se desenvolverem cada vez mais e estarem constantemente atualizadas na sua área de trabalho. Mas pelo que tenho seguido ultimamente no jornal o país tem feito uma grande aposta nesse sentido.

As empresas por sua vez também devem apostar no desenvolvimento dos seus colaboradores porque será a maior beneficiária.

5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?

Não participei em nenhuma, infelizmente. Eu sei que o CREO deu uma formação sobre um programa informático que estamos a utilizar. Mas eu não estive presente nesta formação (...) fui aprendendo depois aos poucos. Mas de forma geral não vejo muitas formações a serem proporcionadas por aqui.

6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?

Eu tenho aprendido muito desde que estou a trabalhar nesta empresa. Não só na minha área mas também em outras áreas da medicina dentária. Mas esta aprendizagem vem da observação e dá passagem de conhecimentos de outros técnicos mais experientes que vão nos passando informação. Agora a nível de formação acho sinceramente que a empresa

não feito muito. Na minha área nunca tivemos formação (pelo menos enquanto cá estive, que já é algum tempo).

7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?

Os médicos mostram sempre preocupados em saber quais são as nossas dúvidas e dificuldades no local de trabalho (...) nas reuniões com o director ele põe nos à vontade para falar das nossas dificuldades.

8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?

Até agora não fui formado pela empresa, e também não passei por nenhuma avaliação.

9. As formações têm ido de encontro às suas necessidades.

Não frequentou nenhuma formação.

10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

Penso que a experiência que adquiri ao longo destes anos nesta empresa ajudou-me a evoluir na carreira, muitos desafios que aparecem diariamente ajudam-me a melhorar o meu trabalho, assim como também aquilo que eu aprendo observando os médicos dentistas. Um dia espero ser médica dentista e toda esta experiência que estou a ter será de certeza uma mais-valia.

Colaborador nº4

1. Qual a função que desempenha no CREO?

Eu sou assistente administrativo.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Tenho apenas o ensino secundário concluído.

3. Há quanto tempo trabalha no CREO?

Eu já estou trabalho no CREO há três anos.

4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho dos colaboradores?

Acredito que sim. É importante porque ajuda o colaborador a desenvolver-se não só a nível profissional, mas também a nível pessoal, porque a medida que este vai adquirindo novas formações, estas vão ajudá-lo a desenvolver melhor as suas funções e vão mantê-lo atualizado, e motivado. Desta forma a empresa sairá beneficiada.

5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?

Apenas uma, infelizmente. Agora de forma independente procuro fazer algumas formações fora da empresa, para me manter atualizado. Principalmente a nível das Novas Tecnologias de Informação.

6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?

Pelo que oiço, nas reuniões e Briefings, o CREO reconhece a importância da formação para os seus colaboradores. Porém esse, não sei por que motivo, ainda não conseguiu desenvolver nenhuma, à exceção da formação para o novo *software* que vamos utilizar. Mas é preciso desenvolver formações mais específicas, relativamente aos nossos postos de trabalho.

7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?

Eu sinto que o diretor do CREO está constantemente interessado em saber quais as dificuldades que enfrenta mos no desempenho das nossas funções, principalmente nas funções de assistente dentária e esterilização, como são funções muito importantes, eu vejo a preocupação tanto do Diretor, como também dos médicos dentistas, tentar perceber o que não está a ser feito corretamente, e o porquê. Entendo que é desta forma que o CREO vai fazendo o seu levantamento das Necessidades dos colaboradores. O problema é que depois as formações não acontecem.

8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?

Sinceramente não me lembro de ter tido uma avaliação específica. A formação era sobre um novo software, apenas nos ensinaram como utilizá-lo, depois da formação quem tinha dificuldades em utilizar o Software tinha uma ajuda mais personalidade.

9. As formações têm ido de encontro as suas necessidades.

Bem a formação na qual participei facilitou me no desempenho das minhas funções, definitivamente. Torna o trabalho mais rápido e organizado. Mas existem tantas outras dificuldades que enfrento diariamente, que acredito que com a formação seriam pelo menos minimizadas.

10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

Tal como o nome indica, a Formação Continua, deve ser continua. Em três anos apenas tive uma. Sinceramente não sinto que tenha tido um grande contributo. É preciso mais.

Colaborador nº5

1. Qual a função que desempenha no CREO?

Gerente do CREO.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Sou Licenciada em Gestão em Hotelaria e Turismo.

3. Há quanto tempo trabalha no CREO?

Já trabalho no CREO há quase 4 anos.

4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho dos colaboradores?

Sem dúvida a formação é essencial, quanto mais formação os colaboradores tiverem melhor será o desempenho dos funcionários e por sua vez a empresa também se desenvolverá melhor por ter recursos humanos mais preparados. A formação torna os seus colaboradores mais rentáveis.

5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?

Tanto eu como os outros colaboradores todos tivemos formação para um novo programa informático que o CREO utiliza de momento. Eu participei e duas vezes uma vez que sou responsável por gerir todo o programa, para além da geral tive também uma mais específica. As assistentes dentárias também passaram por uma formação na sua área, há já algum tempo atrás.

6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?

Embora faça parte do planeamento estratégico do CREO, infelizmente, ainda não vi ser posta em prática um plano de formação para colaboradores. A verdade é que na província de Benguela existem poucos especialistas na área da medicina dentária, a nossa clínica tem sido um ponto de referência nesta área, logo se queremos dar formação de qualidade teremos que ir buscar especialistas em

Luanda ou mesmo fora do país. O CREO fez um grande investimento a nível de equipamentos, o que acarretou um grande esforço financeiro, atrasando um pouco o orçamento para formação dos nossos colaboradores. Para colmatar esta situação, os nossos médicos dentistas têm-se demonstrado sempre disponíveis a ensinar as nossas auxiliares de medicina dentária, uma vez que estes também são professores do Instituto Politécnico de Benguela no Curso de Medicina Dentária. Agora, claro que também estes como colaboradores, certamente que gostariam que a empresa fizesse algo para apostar na sua formação, e a verdade é que a empresa ainda não se organizou neste sentido. Sabe-se da importância da formação, mas tem sido deixada para segundo plano, infelizmente. Futuramente esperamos estar em condições de apresentar uma proposta a PEA (Projetos Educativos de Angola).

7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?

Eu procuro estar atenta às dificuldades dos nossos colaboradores, mas de forma informal. Muitas vezes é apenas quando acontece um erro. A verdade é que com tantas tarefas dentro da minha função, muitas vezes não se dá a devida atenção às reais necessidades dos colaboradores. Durante as reuniões com as várias áreas de trabalho procuramos saber um pouco mais sobre este assunto.

8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?

Não existe nenhum acompanhamento específico. Ao longo do tempo procura-se saber até que ponto os colaboradores estão a desenvolver-se. Mas mais devido à experiência que vão ganhando ao longo do tempo, até porque as formações no CREO têm sido pouco significativas.

9. As formações têm ido de encontro as suas necessidades.

Pessoalmente, não. Para a minha função, precisava de muito mais.

10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

A experiência que tenho ganho tem-me desenvolvido. As formações que tive ajudaram a realizar melhor o meu trabalho, facilita-o, mas não tem grande

contributo para a minha progressão na carreira. A experiência que tenho tido ao longo de quatro anos, devido às diferentes funções que desempenhei, estas sim têm-me desenvolvido bastante.

Colaborador nº6

1. Qual a função que desempenha no CREO?

Médico Dentista.

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Sou Licenciado em Medicina Dentária, (Deontologia) pelo nosso Instituto Politécnico. (...) De momento frequento uma pós-graduação em Gestão da qualidade em Saúde, pela CESPU, Formação Angola.

3. Há quanto tempo trabalha no CREO?

Já trabalho no CREO há quase 3 anos.

4. A seu ver qual a importância da Formação e Desenvolvimento de RH, no desempenho dos colaboradores?

Bem, para os colaboradores dá-lhes uma visão mais ampla do seu trabalho, estimula os colaboradores a desenvolverem o seu trabalho de forma mais consciente, e potencializa-os no desempenho das suas funções. Para mim a formação traz Inputs ao colaborador que o habilitam a gerir-se a si mesmo. Claro que com isto a empresa também sai a ganhar, pois funcionários habilitados e capacitados ajudam a empresa a evoluir. O facto de a empresa ter pessoas capazes, diminui a rotatividade dos Recursos Humanos, a empresa saberá com quem contar para crescer. Os seus quadros estarão preparados para enfrentar vários desafios.

5. Desde que trabalha no CREO já frequentou alguma formação promovida pelo CREO/PEA? Quantas?

Infelizmente ainda não vi a PEA, a quem eu acredito que caba a responsabilidade, a promover formações aqui no CREO. Nunca vi ser apresentado um plano de formação. Já tivemos sim por parte do CREO, algumas orientações, ou instruções, mas não podemos chamar de formação. Por exemplo, foi introduzido um software na empresa, de gestão de clientes e não só, que todos têm que saber manusear, quer médicos, quer auxiliares e administrativos, logo recebemos sim uma instrução de como devemos utilizar esse software (...). Agora chamar isto de formação, não sei sinceramente (...) mesmo se podermos considerar como uma formação, acho que é algo muito geral, e é importante que os funcionários tenham formações específicas na sua área.

6. Qual a sua opinião sobre a participação do CREO na Formação e Desenvolvimento dos seus RH?

Bem a nível de formação contínua ainda há muito a fazer. O CREO é uma unidade de negócio estratégica para a PEA, e por isso o investimento em formação deveria ser levado mais a sério. Sei que o diretor do CREO reconhece a importância da formação dos seus colaboradores, e penso que não faz mais nesse sentido porque depende bastante da empresa mãe a PEA, e esta neste momento está mais dedicada a outras questões empresariais, o que é uma pena. A PEA devia ter alguém (porque não, um departamento de RH sólido) que trabalhasse junto às várias unidades de negócio para estas questões.

Mas o CREO tem tentado contornar esta deficiência em formação contínua, desenvolvendo-nos através do contacto com médicos mais experientes, maioritariamente estrangeiros, que ao trabalharem connosco passam-nos muito conhecimento. Sempre que há um caso clínico invulgar, este é discutido por vários médicos, até se chegar a uma conclusão. Isto ensina. É desta forma que eu sinto-me desenvolvido pelo CREO.

Mas o CREO é uma empresa nova (menos de cinco anos), e tem tido muito sucesso, por isso ainda estamos a tempo. Acredito que serão reunidos os devidos recursos para implementar mos uma boa politica de Formação e Desenvolvimento de RH.

7. Já participou em algum Levantamento de Necessidades de Formação? De que forma?

Relativamente a minha função não vejo muito este levantamento de Necessidade a ser realizado. Quando quero participar em alguma formação, eu próprio manifesto esta vontade. O apoio que o CREO dá me nesse sentido é de me disponibilizar horas do meu horário laboral para participar em determinada formação, o diretor do CREO é flexível nesse sentido. Mas se calhar com um pouco mais de organização e apoio da PEA, o diretor poderia por exemplo estender esta minha proposta a outros trabalhadores, visto que são formações pertinentes.

8. Depois de frequentar as formações é avaliado e acompanhado já no seu posto de trabalho? De que forma?

Não. Nem tão pouco passei por uma Avaliação de Desempenho.

9. As formações têm ido de encontro às suas necessidades.

No que diz respeito há minha área de Odontologia, que é a que mais me interessa, não.

10. De que forma o CREO tem contribuído para o seu desenvolvimento e progressão na carreira?

Sem dúvida através da troca de experiências com outros médicos, que tem trazido um contributo muito grande para mim e para os meus colegas de trabalho. É uma espécie de *mentoring*, que tens-nos ajudado a ultrapassar muitas dificuldades encontradas na execução das nossas funções.

Depois o facto de o CREO não ser uma empresa isolada permite aos dentistas para além de exercerem as funções de dentista no CREO, também possibilita aos seus colaboradores lecionarem no ISPB, no curso de Medicina Dentária. Desta forma fazemos a ligação entre a teoria e à prática, mantendo-nos constantemente atualizados.

ANEXO 5

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Formação Contínua e Desenvolvimento de RH	Noção de Importância da Formação e Desenvolvimento de RH	Desenvolvimento profissional e pessoal dos RH (atualização, motivação, criatividade, preparação para as NTIC, Progressão na Carreira, Melhorias na remuneração) Desenvolvimento da Empresa	C1 (Colaborador 1) - " (...) é um aspeto essencial tanto para os funcionários com também para o desenvolvimento da empresa (...) importante para melhorar na área de informática."
			C2 (Colaborador 2) - " (...) a formação ajuda a empresa neste sentido, a cativar os seus funcionários. Já para nós, funcionários, a formação é importante para nos desenvolver, dá na a possibilidade de subir na carreira e ganhar um pouco mais. "
			C3 (Colaborador 3) -" (...) as pessoas devem continuar a instruir-se para se desenvolverem cada vez mais e estarem constantemente atualizadas na sua área de trabalho (...) As empresas por sua vez também devem apostar no desenvolvimento dos seus colaboradores porque será a maior beneficiária."
			C4 (Colaborador 4) - "É importante porque ajuda o colaborador a desenvolver-se não só a nível profissional, mas também a nível pessoal (...) estas vão ajudá-lo a desenvolver melhor as suas funções e vão mantê-lo atualizado, e motivado..."
			C5- " Sem dúvida a formação é essencial, quanto mais formação os colaboradores tiverem melhor será o desempenho dos funcionários e por sua vez a empresa também se desenvolverá melhor."

Formação Continua e Desenvolvimento de RH			C6- "estimula os colaboradores a desenvolverem o seu trabalho de forma mais consciente, e potencializa-os no desempenho das suas funções (...) funcionários habilitados e capacitados ajudam a empresa a evoluir (...) diminui a rotatividade dos Recursos Humanos (...) Os seus quadros estarão preparados para enfrentar vários desafios."
	Frequência de Formações promovidas pela empresa	Nenhuma Formação, Apenas uma, Apenas duas, Formações gerais.	C1 (Colaborador 1) -" (...) não participei em nenhuma (...) Tenho tido sim, apoio da minha responsável que várias vezes conversa comigo sobre a minha forma de atender os clientes e os médicos dentistas (...).
			C2- " Só participei em duas formações (...embora a experiencia vá melhorando as nossas habilidades, acredito que não substitui a formação e o conhecimento.
			C3Não participei em nenhuma, infelizmente (...) de forma geral não vejo muitas formações a serem proporcionadas por aqui. "
			C4- "Apenas uma, infelizmente."
			C5 - "Eu participei e duas uma vez que sou responsável por gerir todo o programa."
			C6- " Infelizmente ainda não vi a PEA, a quem eu acredito que caba a responsabilidade, a promover formações aqui no CREO. Nunca vi ser apresentado um plano de formação. Já tivemos sim por parte do CREO, algumas orientações, ou instruções, mas não podemos chamar de formação. (...) mesmo se podermos considerar como uma formação, acho que é algo muito geral, e é importante que os funcionários tenham formações específicas na sua área. "
		LNF informal, LNF nas reuniões com o diretor e /ou gerente	C1 - "Não. (...) Apenas a já vi a nossa superior a questionar os colaboradores sobre dificuldades na execução das suas funções."

Formação Continua e Desenvolvimento de RH	LNF feitas pelo CREO		
			C2- "Nós temos reuniões mensais com o nosso diretor, e semanalmente com a responsável da nossa área. Em algumas destas reuniões foi nos questionando sobre as dificuldades que estamos a encontrar na execução das nossas tarefas e o que poderia ser feito para melhorar (...)."
			C3- " Os médicos mostram sempre preocupados em saber quais são as nossas dúvidas e dificuldades no local de trabalho (...) nas reuniões com o diretor ele põe nos à vontade para falar das nossas dificuldades. "
			C4- " (...) o diretor do CREO está constantemente interessado em saber quais as dificuldades que enfrenta mos no desempenho das nossas funções, principalmente nas funções de assistente dentária e esterilização, como são funções muito importantes, eu vejo a preocupação tanto do Diretor, como também dos médicos dentistas, tentar perceber o que não está a ser feito corretamente, e o porquê. "
			C5- " procuro estar atenta às dificuldades dos nossos colaboradores, mas de forma informal. Muitas vezes é apenas quando acontece um erro. (...) Durante as reuniões com as várias áreas de trabalho procuramos saber um pouco mais sobre este assunto. "
			C6- " Relativamente a minha função não vejo muito este levantamento de Necessidade a ser realizado."
	Avaliação de Formação		C1- " Nunca participou em nenhuma. "

Formação Continua e Desenvolvimento de RH		Os colaboradores não são avaliados, pode existir um acompanhamento que é feito de forma informal	C2- " (...) foi feito um acompanhamento para ver se realmente conseguíamos trabalhar com ele após a formação. (...) Nossa responsável quando estamos a executar o trabalho faz nos sempre recordar que devemos colocar em prática o que aprendemos. E quando não fazemos algo bem, ela também nos relembra que aprendemos como fazer na formação, é só pôr em prática (...) Mas não passei por avaliação específica para ver se aprendi algo com a formação.
			C3- " Até agora não fui formado pela empresa, e também não passei por nenhuma avaliação."
			C4- " (...) Sinceramente não me lembro de ter tido uma avaliação específica. (...) Depois da formação quem tinha dificuldades em utilizar o Software tinha uma ajuda mais personalizada."
			C5- " Não existe nenhum acompanhamento específico. Ao longo do tempo procura-se saber até que ponto os colaboradores estão a desenvolver-se. "
			C6- " Não. Nem tão pouco passei por uma Avaliação de Desempenho. "
	Outas Formas de Desenvolvimento dos colaboradores	Formações, Troca de Experiências, Ligação Teoria À prática	C1- "O dinamismo do CREO exigiu mais de mim, essas exigências diárias fazem com que eu perfeícoe o meu trabalho em muito sentidos. "
			C2- "vai-me dando a possibilidade de progredir na carreira. (...) porque vai-me ensinar muito mais, e vai contribuir para a minha evolução"
			C3- "a experiência que adquiri ao longo destes anos nesta empresa ajudou me a evoluir na carreira, muitos desafios que aparecem diariamente ajudam me a melhorar o meu trabalho, assim como também aquilo que eu aprendo observando os médicos dentistas. "
			C4- " Sinceramente não sinto que tenha tido um grande contributo. É preciso mais. "

		C5-" As formações que tive ajudaram a realizar melhor o meu trabalho, facilita-o, mas não tem grande contributo para a minha progressão na carreira. A experiência que tenho tido ao longo de quatro anos, devido às diferentes funções que desempenhei, estas sim têm-me desenvolvido bastante. "
		C6- " Sem dúvida através da troca de experiências com outros médicos, que tem trazido um contributo muito grande para mim e para os meus colegas de trabalho. É uma espécie de <i>mentoring</i> , que tens-nos ajudado a ultrapassar muitas dificuldades encontradas na execução das nossas funções. (...) Desta forma fazemos a ligação entre a teoria e à prática, mantendo-nos constantemente atualizados. "

ANEXO 6

FORMULÁRIO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DA PEA

Nome da Unidade de Negócio:

Função:

Responsável pela área:

Problemas Indentificados	Observações

Data:

Assinatura:

Fonte: elaboração Própria.

ANEXO 7

FORMULÁRIO DE REGISTO DOS SERVIÇOS QUE SINALIZAM PROBLEMAS DE DESEMPENHO E POSSÍVEIS NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Serviço	Problemas de Desempenho	PROBLEMA IDENTIFICADO NO SERVIÇO QUE PODE SER RESOLVIDO/MINIMIZADO POR MEIO DE UMA ACÇÃO DE FORMAÇÃO

Data:

Fonte: Elaboração Própria.

